

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Biblioteconomía y Documentación



**METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING: PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LAS
HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL EN LA
BIBLIOTECA IE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Amada Marcos Blázquez

Bajo la dirección del doctor

Juan Carlos Marcos Recio

Madrid, 2013

©Amada Marcos Blázquez, 2012

**UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN
Departamento de Biblioteconomía y Documentación**



**METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE
UN PLAN DE MARKETING: PROPUESTA DE
APLICACION DE LAS HERRAMIENTAS DE
MARKETING DIGITAL EN LA BIBLIOTECA IE.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR**

Amada Marcos Blázquez

Bajo la dirección del

Dr. D. Juan Carlos Marcos Recio

Madrid, 2012



**Metodología para la elaboración de un plan de
marketing: Propuesta de aplicación de las
herramientas de marketing digital en la Biblioteca IE.**

Tesis presentada por: Doña Amada Marcos Blázquez

Dirigida por:

Dr. Don Juan Carlos Marcos Recio

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Biblioteconomía y Documentación

Madrid, noviembre 2012

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS.

Son muchas las deudas que he contraído a lo largo de esta investigación. El orden cronológico que exige la escritura impone un orden.

Quiero agradecer a mi director, Sr. Dr. Don Juan Carlos Marcos Recio, el gran apoyo y el ánimo con el que me ha alentado desde el primer momento.

A mi otro director, Sr. Dr. Don Marco Trombetta, Vicedecano de Investigación del IE Business School y Vicerrector de Coordinación e Investigación de IE Universidad que estos años me ha aleccionado, guiado y apoyado para llevar a cabo este proyecto. A mi colaborador José María Ortiz Marchante que me vio escribir y que sigue estando de algún modo y a mis distinguidos compañeros que han tenido siempre palabras de aliento y una inconmensurable paciencia.

Por supuesto a mí marido José Ramón que día a día me anima y apoya en todas mis decisiones. A mis padres, hermanos y sobrinos porque siempre tengo su apoyo incondicional en cualquiera de mis objetivos y metas.

Me gustaría también mencionar a una serie de profesores e investigadores que en algún momento me han animado en este proyecto: Dr. Julio de Castro, Dra. Laura Núñez Leitamendia, Dr. Ángel Díaz, Dr. Fabrizio Salvador, Dra. Alicia Arias Coello y D. Gonzalo Real.

También deseo agradecer el buen hacer y los muchos favores que acumulo, especialmente a los bibliotecarios y al personal de las bibliotecas consultadas, lugares que durante meses han sido mi segunda casa.

Finalmente, entre los muchos amigos, deseo mencionar a algunos con quienes he compartido, en tiempo de ocio, muchas de las inquietudes

que aparecen en esta investigación. Especialmente, a Luisa, Carolina, Laura, Margarita, Sonia, Mayte, Pamen y Nuria.

A todos ellos, gracias.

ÍNDICE

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING: PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL EN LA BIBLIOTECA IE.

ÍNDICE

	Página
Presentación	3
Agradecimientos	7
Índice	9
 1. Introducción. Objetivos y metodología	 21
1.1. Dirección de la investigación y objetivos.....	21
1.2. Metodología.....	37
1.2.1. Enfoque de la investigación.	37
1.2.2. Estrategia de investigación.	39
1.2.3. Toma de muestras.....	40
1.2.4. Métodos de investigación.....	40
1.2.4.1. La revisión de la literatura científica y fuentes de información.	40
1.2.4.2. Cuestionarios aplicados.....	45
1.2.4.3. Entrevista.....	47
1.2.5. Tasa de respuesta.....	49
1.2.6. Análisis de datos.....	50
1.2.7. Criterios éticos.....	51
1.2.8. Limitaciones oportunas.	51

1.2.9. Resumen.....	52
2. Conceptos de biblioteca universitaria y especializada, marketing, plan de marketing y marketing on-line.	73
2.1. Introducción.....	73
2.2. Los conceptos de biblioteca universitaria y especializada.	77
2.3. Marketing	87
2.3.1. Concepto de marketing.....	87
2.3.2. El marketing como guía de todas las funciones y secciones de la biblioteca universitaria.....	90
2.3.3. El marketing como filosofía en la Biblioteca IE.	92
2.3.4. ¿Por qué planificar en la biblioteca universitaria?	95
2.3.5. Niveles de planificación.	98
2.4. Plan de marketing.....	100
2.4.1. Definición del plan de marketing.	100
2.4.2. ¿Por qué crear un plan de marketing en la Biblioteca IE?	101
2.4.3. ¿Qué debe contener un plan de marketing?.....	103
2.4.4. ¿Cuándo debe elaborarse un plan de marketing?	107
2.4.5. ¿Quién debe realizar el plan de marketing?	107
2.4.6. ¿Cómo debe llevarse a cabo?	110
2.5. Marketing on-line.	112
2.5.1. Concepto de marketing on-line.	112
2.5.2. Características del marketing digital.	116
3. La Biblioteca IE	121
3.1. Introducción.....	121
3.2. Oportunidades para la Biblioteca IE.	124

3.3. Biblioteca IE: Compromiso de calidad	126
3.3.1. Contexto.	126
3.3.2. Misión, visión y valores.	127
3.4. La Biblioteca IE: Estructura y composición.....	130
3.4.1. La Biblioteca IE Business School: Su organización	131
3.4.2. La Biblioteca IE Universidad.	136
3.5. La Biblioteca IE: De biblioteca especializada a biblioteca universitaria.	143
3.5.1. Relaciones con otras bibliotecas y asociaciones.	144
3.5.2. El espíritu emprendedor del IE.....	149
3.6. La Biblioteca IE: La biblioteca digital y la biblioteca híbrida.	150
3.6.1. Biblioteca digital.	150
3.6.2. Biblioteca híbrida.	152
3.7. La calidad del sistema universitario y su evaluación.	156
3.8. Modelo de universidad: Misión docente e investigadora.	159
3.8.1. Misión docente del IE.....	159
3.8.2. Misión investigadora del IE.	160
3.9. La cooperación bibliotecaria en la Biblioteca IE.	163
3.10. Los servicios de la Biblioteca IE.....	166
3.11. El futuro de la Biblioteca IE.....	169
4. El marketing como estrategia y el marketing de servicios: La ciencia de los servicios	175
4.1. Introducción.....	175
4.2. El marketing como estrategia y el marketing de servicios.	176
4.2.1. Servicios y servicios al cliente en la Biblioteca IE.	176

4.2.2. Diferencias entre productos y servicios y las implicaciones respecto al marketing.....	182
4.2.3. La pirámide del marketing de servicios y el modelo de las brechas en la Biblioteca IE.....	185
4.3. La ciencia de los servicios.....	194
4.3.1. Implicaciones de la lógica dominante del servicio en la Biblioteca IE.....	200
5. Metodología para la elaboración del plan de marketing en la Biblioteca IE.....	207
5.1. Preparación para desarrollar el plan de marketing	207
5.1.1. Objetivos de la metodológica para la elaboración del plan de marketing en la Biblioteca IE.	207
5.1.2. La preparación para desarrollar un plan de marketing en la Biblioteca IE.....	210
5.1.2.1. Retos pasados, actuales y futuros a los que se enfrentan las bibliotecas universitarias.....	211
5.1.2.2. Oportunidades que tiene la Biblioteca IE.....	216
5.1.3. Liderar el proceso de planificación de marketing en la Biblioteca IE.....	220
5.1.4. El proceso de planificación de marketing en la Biblioteca IE.	223
5.1.5. El análisis del estado de la Biblioteca IE	230
5.2. Estudios sobre los clientes	233
5.2.1. La realización de estudios sobre usuarios de la Biblioteca IE	233
5.2.2. Saber quiénes son los clientes de la Biblioteca IE	233

5.2.3. Descubrir lo que los clientes desean y necesitan de la Biblioteca IE.....	239
5.3. Plan estratégico.....	253
5.3.1. Plan estratégico de la Biblioteca IE.....	253
5.3.2. Oferta de productos y servicios de la Biblioteca IE.	258
5.4. Mensajes, concienciación, interés, deseo, acción y plataformas de promoción.....	262
5.4.1. Identificar mensajes, concienciación, interés, deseo y acción y plataformas.....	262
5.4.1.1. La creación de un argumento coherente para la campaña.....	264
5.4.1.2. Identificación de los mensajes de posicionamiento de la biblioteca universitaria.	265
5.4.1.3. La transformación de las declaraciones de beneficios en mensajes.....	268
5.4.1.4. La categorización del lenguaje de concienciación, interés, deseo y acción de los mensajes.....	271
5.5. Diseño de canales y de la campaña.	276
5.5.1. Elección de los canales para transmitir los mensajes.	278
5.5.2 Identificación de canales.	285
5.5.3. Disposición de los canales de la campaña y secuenciación.	287
5.6. La finalización y puesta en acción de la campaña de promoción.....	293
5.6.1. Últimos pasos y el funcionamiento de la campaña de promoción.....	293
5.6.2. Análisis de costes y beneficios estratégicos	296

5.6.3. Análisis de financiación y recursos	297
5.6.4. El análisis de costes para cada grupo de clientes.	299
5.6.5. La evaluación del éxito de la campaña.....	305
5.7. La entrega de productos y servicios	305
6. El plan de marketing digital y las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE.....	309
6.1. Se parte del plan de marketing tradicional en la Biblioteca IE	309
6.2. Evolución y cifras del marketing digital	309
6.3. Los soportes y los formatos en los que se basa el marketing digital.....	319
6.4. El plan de marketing digital y las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE.....	328
6.5. Cómo optimizar el plan de marketing digital, su puesta en marcha y control en la Biblioteca IE	336
7. Las herramientas del marketing digital aplicadas en la Biblioteca IE.....	341
7.1. Introducción.....	341
7.2. Instrumentos de marketing digital para la investigación de mercados (<i>markets e-research</i>).	346
7.2.1. VRM y segmentación computacional: determinación de perfiles por navegación.	347
7.2.2. Encuestas electrónicas (e-encuestas).....	349
7.3. Instrumentos digitales, el control de marketing digital: <i>e-audit</i>	350
7.3.1. E-CRM.	352
7.3.2. E-GRPs.....	353
7.4. Herramientas digitales respecto a la variable producto del	

marketing mix.....	354
7.4.1. Marketing viral.	356
7.4.2. <i>Search Engine Marketing</i> (SEM).	359
7.4.3. Los configuradores y los verificadores electrónicos de productos.	362
7.5. Herramientas de e-marketing para generar marca: <i>e-branding</i>	363
7.5.1. Webs interactivas 2.0.	365
7.5.2. <i>Blogs</i> corporativos.	366
7.5.3. <i>Online games marketing: e-games y m-games</i>	367
7.6. Herramientas digitales de la variable precio del marketing (<i>e- pricing</i>).	369
7.6.1. <i>E-auctions</i>	371
7.6.2. Temporización digital: Gestión electrónica de excedentes (vía Twitter y otras redes sociales).	372
7.7. Herramientas digitales en cuanto a distribución.	374
7.7.1. Marketing de afiliación.	376
7.7.2 Infomediarios y cibermediación.	377
7.8. La comercialización y las herramientas de e-marketing: <i>e- commerce</i>	379
7.8.1 <i>Marketplace</i>	381
7.8.2 Portal de <i>e-commerce</i>	382
7.9. Herramientas digitales respecto a promoción.	384
7.9.1. Gestión electrónica del punto de uso.	386
7.9.2. <i>Minisites</i> promocionales.	387
7.9.3. Cupones electrónicos: <i>e-coupons</i> y <i>m-coupons</i>	388

7.9.4. <i>Podcasting</i>	390
7.10. La comunicación y las herramientas de marketing digital: <i>e-communications</i>	391
7.10.1. <i>Stakeholders sites</i>	392
7.10.2. Redes electrónicas de contactos.	394
7.10.3. <i>Business virtual communities</i>	395
7.10.4. Listas de Distribución y <i>RSS Marketing</i>	396
7.11. Herramientas publicitarias de e-marketing: <i>e-advertising</i>	397
7.11.1. Publicidad contextual.	399
7.11.2. <i>Bluecasting</i> : marketing de proximidad.....	401
7.11.3. <i>Rich media advertisement</i>	401
7.11.4. <i>Avatar marketing</i> (Second Life y otros metaversos).....	403
7.10.5. <i>E-mail marketing</i>	405
8. Conclusiones	409
9. Anexos	419
9.1. Anexo 1. Cuestionario 1. Plan de marketing para la gestión de la biblioteca	421
9.2. Anexo 2. Invitación a participar y completar el cuestionario 2.....	423
9.3. Anexo 3. Cuestionario 2.....	427
9.4. Anexo 4. Autorización de la entrevista.	433
9.5. Anexo 5 Preguntas orientativas de la entrevista.....	435
9.6. Anexo 6. Listado de bibliotecas participantes.....	437
9.7. Anexo 7. Glosario de términos.....	441
10. Bibliografía	469
10.1. Bibliografía.....	471

10.2. Bibliografía por orden cronológico.	495
--	-----

1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.

1.1. Dirección de la investigación y objetivos.

El objetivo preliminar de la investigación es comprender la práctica real de la elaboración del plan marketing en las bibliotecas universitarias¹ con escuela de negocios². El propósito de la investigación es doble: por una parte llevar a cabo una profunda revisión de la literatura existente y por otra recopilar y analizar los datos empíricos con respecto al plan marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios participantes con sede en Asia, Europa, Norte América y Oceanía.

En base a la obtención de resultados, se examina la literatura más relevante y se evalúa de forma crítica el contexto de las bibliotecas universitarias, se identifican las prácticas habituales de la aplicación del plan de marketing y se destacan los ejemplos de buenas prácticas.

A lo largo de la tesis se presenta una metodología para la elaboración de un plan de marketing y se propone la aplicación de las herramientas de marketing digital en el caso de la Biblioteca IE.

La investigación termina con recomendaciones basadas en las evidencias extraídas de las conclusiones tanto de la literatura consultada como de la investigación.

¹ Las bibliotecas universitarias seleccionadas como participantes son las bibliotecas de las instituciones rivales del Instituto de Empresa, como correspondencia son competidoras de la Biblioteca IE, conforme el ranking publicado por Financial Times. <<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings>>. [Consulta: 21/10/2012].

² EBSLG. *European Business Schools Librarians' Group*. Directorio de Bibliotecas Europeas con Escuela de Negocios y Biblioteca Universitaria. <<http://www.ebslg.org/>>. ABLD *Membership list Directors of Academic Business Libraries in North America*. <<https://sites.google.com/a/wfu.edu/abld/home>>. APBSLG *Asia Pacific Business School Librarians' Group* <<http://www.isb.edu/apbslg/>>. [Consulta: 4/02/2010].

Los principales objetivos de la investigación son:

1. Identificar las circunstancias claves para la aplicación del plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios³.
2. Evaluar de forma crítica la teoría sobre el plan de marketing y la práctica real en las bibliotecas universitarias.
3. Explorar el modo habitual de hacer el plan de marketing en las bibliotecas universitarias con sede en Asia, Europa, Norte América y Oceanía.
4. Formular recomendaciones para la buena práctica del plan de marketing estratégico en la biblioteca universitaria basándose en el caso de la Biblioteca IE⁴.
5. Identificar las herramientas del marketing digital para su aplicación en un caso preciso como es la Biblioteca IE.

Los objetivos 1 y 2 presentan una visión única sobre la literatura actual, mientras que los objetivos 3 y 4 se sumarán a la investigación en el campo del marketing en las bibliotecas universitarias. El objetivo 5 enumera y analiza la implementación de las herramientas del marketing digital.

Factores sociales y educacionales combinados con el conflictivo clima económico hacen ésta investigación oportuna. Existe un creciente interés en el ámbito del marketing bibliotecario, en demostrar el valor de los clientes y asegurar que la biblioteca universitaria se adapte para satisfacer las necesidades de los distintos usuarios. Este estudio insiste posteriormente,

³ Escuela de negocios: Institución internacional dedicada a la formación empresarial con enfoque global. Su función principal es impartir clases a alumnos en titulaciones de programas Máster, de Doctorado y formación a ejecutivos. Además promueve la investigación y la enseñanza multidisciplinar e integrada, orientada hacia el mercado donde los alumnos utilizan metodologías innovadoras de aprendizaje combinado, on-line y presencial.

⁴ Esta tesis se basa en el caso de la Biblioteca IE por tres razones fundamentalmente: por ser miembro de la agrupación de *European Business Schools Librarians' Group* (EBSLG), por la evolución que esta biblioteca ha experimentado a lo largo de los años pasando de ser biblioteca especializada a biblioteca universitaria y por ser un caso real, además de la motivación profesional y personal de la investigadora ya que es interesante hacer un trabajo de investigación sobre un aspecto de la institución, a la que está vinculada desde 1990.

durante la investigación, en la importancia de la aplicación del plan de marketing en las bibliotecas universitarias y como se lleva a cabo en la actualidad.

En el siguiente epígrafe se describe la metodología escogida para la investigación, y organización de forma racional de la estructura temática de la literatura, los resultados y la exposición.

El propósito de iniciar una investigación de este tipo parte del estudio de la situación actual de la aplicación del plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios desde una perspectiva presente, ya que el marketing es una disciplina científica que data desde mediados del siglo XX caracterizada por sus múltiples intentos para determinar su alcance y naturaleza tal y como se encuentran en la literatura disponible al respecto. Desde su origen como disciplina académica, el marketing ha sufrido cambios importantes, produciendo múltiples debates que han supuesto una constante evolución en su concepción. También, por su carácter aplicado, las distintas definiciones del marketing han sido creadas en función del entorno económico, social y organizacional, siendo los propios cambios del entorno los que llevan a las organizaciones a adaptarse a las nuevas o diferentes condiciones para poder dar las respuestas más adecuadas.

Desde el entorno de los cambios sociales y económicos producidos en los cuatro últimos años respecto a la globalización y situación de crisis económica se han abierto nuevos mercados que requieren nuevas estructuras, mentalidades distintas y nuevas competencias, se establece la necesidad de adaptar el concepto y práctica del marketing desde la perspectiva de una mayor personalización, interacción y diálogo que deben posibilitar una mejor adaptación de la oferta a los deseos y necesidades del cliente o usuario⁵.

⁵ Según la RAE, define cliente como persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa. Y usuario: Que usa ordinariamente algo.

El objetivo general de la tesis es la elaboración de una metodología para la creación de un plan de marketing desde el punto de vista de su función en la Educación Superior y para poner en práctica una serie de recomendaciones y medidas de actuación que ayuden a mejorar y completar los servicios y productos de la biblioteca universitaria, necesarios para llevar a cabo el trabajo de apoyar la investigación, la docencia y el aprendizaje y en concreto aplicado en el Instituto de Empresa y que permitan el aprovechamiento eficaz de las inversiones que se realizan desde la organización.

Se propone también la aplicación de herramientas del marketing digital en las Bibliotecas del Instituto de Empresa (en adelante Biblioteca IE) imprescindibles en la actualidad dentro de la creación de un plan de marketing, ante la carencia por parte de muchas bibliotecas universitarias de un plan con estas características.

Se parte del enfoque de la comercialización⁶ como instrumento de gestión en un medio de información documental como es la biblioteca universitaria o académica⁷ y del comportamiento de la comercialización para ver la necesidad de la planificación y en concreto de la planificación de marketing como estrategia⁸ que añade valor a la biblioteca universitaria y se hace imprescindible para la consecución de un aprovechamiento de la inversión, y también para la mejora en el uso y distribución de los recursos entre docentes, alumnos e investigadores.

Esta tesis presenta un análisis de la investigación de la comercialización, basándose en la aplicación del marketing mix a la oferta y

⁶ SAVARD, RÉJEAN (1988): *Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros*. Programa General de Información y UNISIST, París: Unesco:1.

⁷ La bibliografía encontrada en las distintas áreas geográficas estudiadas siempre se utiliza el término biblioteca académica, en inglés “*academic library*” en lugar del término biblioteca universitaria.

⁸ KUMAR, Nirmalya; GARCÍA MADERA, Marta (2005): *El marketing como estrategia: Claves para innovar y lograr crecimientos sostenidos*, Barcelona: Ediciones Deusto.

las estrategias de la comunicación, y para abordar las implicaciones multifuncionales de dar servicio a segmentos estratégicos, en lugar de limitarnos a las cuatro P tácticas, se analiza la necesidad de pensar más ampliamente en lo que se denomina las tres V, es decir el cliente valorado, la propuesta de valor y la red de valor (o cadena de valor) para tratar cuestiones estratégicas respecto a la segmentación y a la diferenciación, además de desgranar como punto de partida la planificación del marketing, la fase estratégica y la fase operativa que conlleva el marketing. Actualmente se hace imperativo el análisis de la aplicación de las herramientas del marketing digital debido al triunfo y oportunidades de las nuevas tecnologías.

Se explica cómo debe elaborarse el plan de marketing en la biblioteca universitaria, en el entorno de la Educación Superior, para, a continuación, estudiar en profundidad, los conceptos del marketing digital y las herramientas de este tipo de marketing y realizar una serie de recomendaciones que permitan encaminar a la biblioteca universitaria hacia la más completa consecución de sus fines.

Al comenzar a reflexionar sobre cómo orientar esta tesis se aprecia que para poder llevarla a cabo se deben recorrer diversos caminos, que van diversificando el contenido de la investigación, de modo que el objetivo principal presupondría y se ha de alcanzar a través del trabajo sobre los siguientes objetivos:

En primer lugar, para situarse en disposición de alcanzar la primera parte del objetivo se marcaron como objetivos teórico estudiar la función de la biblioteca universitaria en la Educación Superior. Para ello se determina qué fines tiene en la actualidad la Educación Superior, para, desde ahí, comprender cuál es el papel de la biblioteca en el logro de los propósitos del Instituto de Empresa (IE Business School e *IE University*). Para la tesis, este

objetivo pasa por estudiar el trabajo realizado en algunas publicaciones⁹ en estos últimos años sobre la función del sistema educativo general en la sociedad de la información¹⁰, con una revisión de las prácticas respecto de la educación científica y la investigación en la organización. Estos trabajos reflejan cuáles son los aspectos que condicionan y dan sentido a las bibliotecas integradas en las Universidades¹¹ y en las Instituciones de la que dependen, entre otras las actuaciones en relación con la formación documental de los estudiantes, etc. Y justifica, que metodológicamente los servicios abarcados por la biblioteca universitaria, son imprescindibles para formar buenos docentes, profesionales, emprendedores, investigadores y científicos.

Además de estos trabajos de investigación consultados se analizan mediante diferentes publicaciones periódicas especializadas en bibliotecas la situación del conjunto de las bibliotecas universitarias¹². Este es un elemento de fundamentación, análisis y comparación con el que relacionar la situación actual de la BIE. Luego, para estudiar ya en detalle la situación actual de la Biblioteca IE y su función educativa en la organización, con la

⁹ GOÑI ZABALA, J. M. (2005): *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad: Competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario*, Barcelona: Editorial Octaedro.

¹⁰ GÓMEZ HERNÁNDEZ, José A. (1995): *La función de la biblioteca en la Educación Superior. Estudio aplicado a la Universidad de Murcia*, Facultad de Filosofía. Departamento de Filosofía y Lógica. Universidad de Murcia: 10. <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10907/gomezhernandez.pdf?sequence=1> [Consulta: 20/03/2011].

¹¹ FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Luís M. (2004): “La Biblioteca universitaria y el Espacio Europeo de Educación Superior”. En *Boletín de ANABAD*, 4 (11/12). <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10355/1/La_Biblioteca_universitaria_y_el_Espacio_Europeo_de_Educaci%c3%b3n_Superior.pdf> [Consulta: 20/05/2011].

¹² La propia Comisión de las Comunidades Europeas en su comunicación sobre *El papel de las universidades en la Europa del conocimiento* a pesar de recalcar el papel fundamental de las universidades en la economía y la sociedad del conocimiento, que “nacen de la combinación de cuatro elementos interdependientes: La producción del conocimiento, esencialmente por medio de la investigación científica, su transmisión mediante la educación y la formación, su difusión a través de las tecnologías de la información y la comunicación, y su explotación a través de la innovación tecnológica”, a lo largo de 26 páginas no menciona en ningún momento a la Biblioteca. Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 05.02.2003 COM (2003) 58 final. : 5. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:ES:PDF>> [Consulta: 4/02/2011].

base teórica obtenida de los distintos apartados, se alcanzan los objetivos de carácter aplicado.

En esta tesis no se describe la organización de la Biblioteca IE, se analiza su evolución reciente en el marco de la organización de la que depende. La estructura, normativa y servicios existentes en la Biblioteca IE son resultado de su propia evolución, condicionada por la historia de la Institución, sus titulaciones, su alumnado y profesorado, el contexto corporativo y las costumbres de la Institución. Por este motivo se presenta de modo descriptivo la situación de la Biblioteca IE, como marco para comprender los datos cuantitativos que completan luego el conocimiento de la misma a través de su memoria, de su plan estratégico y planes operativos disponibles en Internet¹³.

Se ha revisado su planificación estratégica y operativa y sus datos fundamentales sobre infraestructura, colección, personal, servicios, gestión y uso de la Biblioteca IE. Los datos más importantes de la Biblioteca IE de los últimos años se han consultado a través de las memorias anuales publicadas y permiten conocer con precisión los recursos informativos, materiales, económicos y humanos de que dispone, cómo los organiza y qué servicios proporciona a los usuarios. Esta es la base para poder afirmar en qué medida y en qué áreas son o no suficientes y adecuados los servicios, detectando las posibles medidas de reorientación de la Biblioteca IE mediante la aplicación de un plan de marketing en la unidad de negocio y en concordancia con la institución de la que depende.

Se analiza el conocimiento de los servicios, el aprovechamiento que se hace en la actualidad de ellos, la valoración que merecen y los deseos de mejora que tienen respecto a la Biblioteca IE los estudiantes que se están formando en el Instituto de Empresa y el claustro que imparte clases e investiga. En su caso, se trata para cualquier toma de decisiones de estudios de usuarios centrados en los alumnos y profesores, necesario porque son los

¹³ Página web de la Biblioteca IE. <<http://library.ie.edu>> [Consulta: 30/12/2011].

protagonistas del proceso de aprendizaje. Se precisa de forma sistemática analizar su percepción actual de la Biblioteca IE, ya que parece un elemento muy importante para cualquier recomendación organizativa que se pueda hacer, y que pretende orientarse hacia servirlos mejor y más de acuerdo a sus necesidades mediante el mencionado plan de marketing.

La consecución de los objetivos anteriores sirve como referencia para situarse en una posición de abordar el objetivo para realizar unas recomendaciones y proponer medidas de actuación que ayuden a mejorar y completar los servicios y productos de biblioteca necesarios para la Educación Superior en la organización. Serían las derivadas de los resultados obtenidos en el tratamiento de los objetivos teóricos y aplicados de la tesis, obtenidas mediante un proceso de análisis y reflexión.

El segundo objetivo se presenta con el fin de señalar algunas dificultades que una tesis como la presente afronta, no para justificar sus posibles carencias, sino para precisar su alcance, lo que se puede esperar de ella tal y como se refleja en el epígrafe de las conclusiones.

Una primera dificultad es su carácter novedoso, pues hasta ahora el estudio de planes de marketing aplicados a bibliotecas universitarias con escuela de negocios ha sido poco atendido a nivel mundial según la bibliografía encontrada. En éstas, cuando se planifica, se hace internamente, sin tener un reflejo documental completo, pues se hace, en principio, no con voluntad de investigación y publicación, sino más bien como una tarea profesional de los que trabajan en ella. De hecho, se cree que los mejores investigadores de las bibliotecas universitarias, son algunos bibliotecarios de las universidades, que están planificando y evaluando la calidad de los servicios y productos y el modo de mejorarlos, pero muchas veces su trabajo no tiene reflejo a través de publicaciones, describiéndose, si acaso, en algunos eventos. Y saben de la necesidad de la elaboración de planes de marketing según los datos recopilados pero no llegan a plasmarlos en documentos para ponerlos posteriormente en marcha, más bien recopilan

actividades aisladas y las llevan a cabo sin, en la mayoría, un resultado a largo plazo y sistemático.

Se añade a todo esto que los estudios “de campo” tienen en sí mismos cierto carácter problemático, pues se enfrentan con una realidad que tiene múltiples caras. Así ocurre con las bibliotecas universitarias con escuela de negocios: estudiar su realidad es difícil por el grado de diversidad que actualmente las caracteriza. La autonomía universitaria es un factor de diferenciación, pues cada universidad a nivel mundial, adecúa sus titulaciones a realidades regionales distintas, el desarrollo legislativo no es homogéneo, etc. Otras consideraciones han tenido como consecuencia que no todas las bibliotecas hayan evolucionado igual. Así, el desarrollo reglamentario, técnico y de los servicios ha dependido de la competencia de los profesionales que trabajaban en ella, de su capacidad negociadora con los gobiernos de la organización y su representación en el Claustro, del interés de un núcleo influyente de profesores en su potenciación, etc. Existen bibliotecas bien provistas, con presupuestos irregulares, de plantillas muy dispares, con evaluación de los servicios, las colecciones y los usuarios, pero no existen en general planes de marketing sino en muchos de los casos, actividades referidas a marketing que se hacen más para intentar mejorar, que debido a una planificación anual o trianual de marketing. Por el momento se aplican, modelos estadísticos unificados como son los indicadores de LibQual¹⁴, Anuario Estadístico de Rebiun¹⁵, etc. que permiten conocer el estado de la calidad y comparar los datos de casi todas las bibliotecas universitarias pero es preciso la necesidad de dar el salto y planificar pensando además en el marketing.

¹⁴ El Modelo LibQual+ se utiliza a nivel mundial para la evaluación de calidad de bibliotecas universitarias basada en satisfacción de usuarios. <<http://www.libqual.org/home>> [Consulta: 04/06/2012].

¹⁵ Red de Bibliotecas Universitarias Españolas (REBIUN) (2007): *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2007*, Madrid: REBIUN. Comisión Sectorial de la CRUE <http://www.crue.org/export/sites/Crue/Publicaciones/Documentos/Anuario_Rebiun/anuario2007.pdf> [Consulta: 04/05/2012].

Actualmente no tiene sentido describir el proceso de elaboración de un plan de marketing sin tener en cuenta la aplicación de las herramientas existentes del marketing digital como complemento al marketing tradicional y aprovechando las tecnologías de la información tan favorables en este campo del conocimiento.

La motivación para llevar a cabo un trabajo de investigación sobre la Biblioteca IE aparece clara e intensa, abarcando razones tanto de carácter científico como profesionales, y personales. Científicas porque la investigación teórico-aplicada sobre la Biblioteca IE aún no se había hecho, y conocer en profundidad su realidad es necesario para cualquier planificación y porque en el futuro puede servir de referente para otras bibliotecas e investigadores.

El marketing¹⁶ aplicado a bibliotecas universitarias en la Educación Superior no está muy desarrollado, por lo que merece la pena hacer una aportación teórica en esta área, que además podía ser indicio para estudios posteriores de otras bibliotecas universitarias.

En este sentido, este trabajo podía ser innovador, e incluso la percepción de sus carencias y defectos, guía para evitarlos en el futuro, y conocer mejor el marketing en las bibliotecas de este ámbito y los modos de servir a la Educación Superior.

Por otro lado, la motivación profesional y personal era fuerte: hacer un trabajo de investigación sobre un aspecto de la institución, a la que estoy vinculada desde 1990, me resulta atrayente, y especialmente sobre su biblioteca, con la que me he relacionado desde todos los puntos de vista posibles. Los primeros contactos con la Biblioteca IE fueron como trabajador estudiante del Departamento de Marketing y Admisiones, especialmente como usuarios de la Biblioteca en aquellos primeros años.

Luego, durante cinco años de ejercicio profesional en el departamento

¹⁶ KOTLER, Philip; KAREN, F. A. Fox (2002): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall; [Harlow]: Pearson Education.

del Decano, en nuestro primer contacto, estuvimos dedicados a la tarea de organizar la biblioteca al servicio de la formación e investigación de la Escuela de Negocios. Y, desde 2006, como directora de la Biblioteca IE, hemos seguido siendo usuarios de la Biblioteca IE como docentes e investigadores por impartir clases en el Grado de Periodismo, Comunicación, Arte y Programas de *Executive Education*¹⁷ y a la par nos hemos dedicado a formar nuevos profesionales. Por todo esto he conocido la biblioteca del Instituto de Empresa en la faceta de estudio, investigación, docencia y profesión, y a través de estas actividades me he relacionado con sus aspectos teóricos, prácticos, técnicos y organizativos.

A esta extensa relación habida con la biblioteca se unen las vivencias experimentadas en este marco bibliotecario e institucional, la percepción crítica de algunas de sus deficiencias y posibles mejoras de funcionamiento, y el deseo de ser útil tanto desde la enseñanza como desde el presente estudio a la Biblioteca del Instituto de Empresa.

Con todas estas motivaciones, se comienza el trabajo, partiendo de las siguientes reflexiones iniciales:

1. La tesis no podría alcanzar otras conclusiones que no fueran orientaciones o líneas directrices, ya que una planificación teórica, aún basada en la realidad, depende luego de circunstancias extra científicas del momento en que se ponen en marcha "políticas": es decir, que la biblioteca siga siendo un objetivo destacado de la gestión de la organización, en función de los criterios de los equipos empresariales y rectorales, y "económicas": por ejemplo, el periodo de realización de la tesis coincide con un período de crisis económica, que ha afectado enormemente a los recursos disponibles por todas las instituciones, y especialmente a las bibliotecas universitarias aunque no ha sido así en el caso de la Biblioteca IE.

¹⁷ Executive Education, página web Instituto de Empresa (IE) <<http://execed.ie.edu/>> [Consulta: 4/02/2011].

Por todo lo cual no se diseña propiamente un plan de actuación en el caso de la Biblioteca IE, sino un conjunto de recomendaciones. Pues, lógicamente, se escapa de las consideraciones de esta tesis -aunque pudiera haber sido un revulsivo para ello- la política universitaria o institucional respecto de la biblioteca de los próximos años, los medios de que se dispondrán, etc. Elementos todos sin cuyo control hacer una planificación hubiera sido un mero ejercicio retórico.

2. El apoyo empresarial¹⁸, económico e incluso “de la alta dirección, político o de gobierno” al desarrollo de la biblioteca universitaria se basa en que ésta mejore sus servicios, que sean rentables para los usuarios y para la organización que la financia, en este caso. Por lo que nuestro estudio de la Biblioteca IE se enfoca desde un modelo de biblioteca cliente-orientada, con una comprensión de la gestión determinada por la voluntad de producir el mejor servicio. Se propone una biblioteca no desde su colección bibliográfica, sino desde sus usuarios, y se analiza desde las debilidades que desde esta perspectiva ofrece.
3. Se partió también de una constatación no sistematizada, pero sí intuitiva y observada día a día en la vida académica del Instituto de Empresa: el carácter de la biblioteca con respecto a otros departamentos de la institución. Las necesidades de estudio, enseñanza e investigación que tienen en el IE alumnos, profesores, personal interno, antiguos alumnos se pueden conocer suficientemente. Se proporciona ágilmente a todos la información disponible sobre las distintas ciencias, pero no se conocen totalmente los propios fondos documentales y los servicios y las posibilidades de crear conocimiento a través de la biblioteca universitaria, también

¹⁸ Reunión de la Comisión de las Comunidades Europeas (2003), Bruselas, 05/02/2003 COM, 58 final: 5. <<http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=en&lng1=en,es&lng2=bg,cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,lt,lv,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv.&val=573866:cs&page=1&hwords=universities%7EEurope%7Euniversity%7EEurope%7E>> [Consulta: 4/02/2011].

se carece de créditos, motivaciones o recompensas en los programas de formación de sus usuarios, etc. En el uso cotidiano de la biblioteca resulta frecuentemente ardua la tarea de localizar y obtener los documentos necesarios, y nunca son suficientes los recursos disponibles. La necesidad de mejorar esa realidad a través de un plan de marketing es una justificación pragmática de esta tesis, que se suma a las motivaciones teóricas y personales antes esbozadas. Y desde esta intención de ayudar a mejorar se quiere que se entiendan las observaciones que se formulan a lo largo del trabajo. Se entiende que la mayoría de las limitaciones son consecuencia de debilidades estructurales como podían ser la falta de planes de marketing en la Biblioteca alineado con el de la institución en que se inserta. Destacan la gran inversión y la importancia desde la institución para hacer patente la necesidad de convertir la Biblioteca IE en uno de los objetivos prioritarios de la organización y la vida educativa, académica y empresarial.

Muestra de esto es también la creación del Comité de Biblioteca¹⁹ en 2005 para una gestión en equipo y en conexión con las necesidades de docencia e investigación.

4. Hay que insistir también en que una biblioteca de este tipo, en buena parte, será lo que quieran los docentes e investigadores que la integran. Es precisa una mejor gestión, diseño, difusión y evaluación de los servicios desde el punto de vista del marketing. Pero tan fundamental como esto, especialmente para convertirla en el eje de la enseñanza, es que los profesores fomenten su uso por los alumnos y los profesores de cada área del conocimiento. Que los estimulen y

¹⁹ Comité de la Biblioteca IE está formado por el Vicerrector de Investigación del IE Business School y Vicerrector de Coordinación e Investigación IE Universidad, docentes, investigadores, alumnos de doctorado y la directora de la Oficina de Investigación del IE Business School e IE Universidad a los que la biblioteca reúne anualmente en distintas ocasiones para realizar una planificación y gestión en equipo y atender sus expectativas y percepciones.

formen metodológicamente en el acceso a las fuentes de información científica. Una enseñanza cerrada sobre la transmisión de contenidos difícilmente estimula la existencia de bibliotecas activas. Habitualmente, la biblioteca ha sido un soporte relativamente pasivo en cuanto a comunicación.

Hasta hace poco, a los estudiantes les enseñaba el profesor, y la biblioteca era un mero soporte de enseñanza: Los profesores mandan a los estudiantes a consultar libros a la biblioteca, y éstos se los llevan en préstamo o los leen allí. Pero, en las circunstancias actuales, tanto por el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)²⁰ como por el ritmo de transformación de los conocimientos y el coste del profesorado, los estudiantes tienen que estar acostumbrados a aprender por su cuenta. Si los estudiantes salen de una enseñanza sin capacidad para aprender por sí mismos, sin capacidad de saber dónde encontrar información, sin capacidad de utilizarla y sin capacidad de valorarla y evaluarla, no estarán bien formados. La Educación Superior debe proporcionar formación documental y de esta forma colabora en una de las funciones de la biblioteca y con determinación esto tiene que estar englobado en el plan de marketing.

5. En la actualidad, con el Espacio Europeo, en los planes de estudio de las titulaciones de Grado y Máster tienen reflejo aquellas asignaturas o partes de ellas en las que se trata el conocimiento de las destrezas documentales, las técnicas de documentación, las normas de presentación y comunicación de la información científica, las fuentes de información en los distintos campos del conocimiento, etc. La formación documental Grado y Máster se entrelaza con el Doctorado, de tal forma que quienes los cursan no se ven privados de unos fundamentos documentales en sus estudios tal y como sucedía

²⁰ *Declaración de Bolonia: Adaptación del sistema universitario español a sus directrices.* <http://www.educacion.gob.es/boloniaeees/inicio.html> [Consulta: 04/02/2011].

antes del Espacio Europeo. Lo que tiene consecuencias a la hora de demandar servicios y usar las bibliotecas universitarias y la información, pues la mayoría conoce en algún sentido las aplicaciones y posibilidades de los recursos documentales. Por tanto, la formación se considera importante, destacando el papel de la biblioteca universitaria en la vida académica y del estudiante para ser una experiencia de valor, es decir llegar a ser una experiencia de vida.

Ya en 1921, se presentaba un documento creado en el Reino Unido²¹ por el principal órgano de la Administración para investigar sobre la universidad y asesorar al gobierno británico en materia de Educación Superior, en el que se consideraba que la biblioteca funcionaba como centro de recursos, y como eje central de una institución dedicada a la docencia y a la investigación.: "El carácter y eficacia de una Universidad puede medirse por el tratamiento que da a su órgano central, la biblioteca. Consideramos la dotación para el mantenimiento de la biblioteca como la necesidad primaria y más vital del equipamiento de una Universidad. Una biblioteca adecuada no sólo es la base de todo estudio y enseñanza, es la condición esencial para la investigación, sin la cual no se puede añadir nada a la suma del conocimiento humano". El modelo de Biblioteca IE parte también del supuesto de que la biblioteca es uno de los ejes de

²¹ GREAT BRITAIN. University Grants Committee (1921): *Returns from universities and university colleges in receipt of Treasury grant*, London: H.M.S.O., 1921-1936. University Grants Committee en Reino Unido organismo enlace entre las universidades, el Parlamento y la Administración. La primera obligación del University Grants Committee es la de informar al gobierno sobre el desarrollo y los asuntos de la universidad, y la segunda consiste en defender las universidades frente al ministerio. El presidente del citado organismo es un universitario, y sus miembros están repartidos en la siguiente manera: Tres cuartas partes de profesores, y la otra cuarta parte por personalidades destacadas de los sectores industrial y comercial. University Grants Committee también con sede en Hong Kong se estableció en 1965. Surgió para convertirse en un pilar importante en el sector de Hong Kong de la educación superior. Actualmente, el futuro del sector de Hong Kong de la educación superior radica en su capacidad para mantener su relevancia en el proceso de internacionalización y el rápido desarrollo de la China continental. <<http://www.ugc.edu.hk/eng/ugc/forum/forum.htm>> [Consulta: 4/02/2011].

la Educación. Saber, en la enseñanza, es saber encontrar la información, es saber utilizar las bibliotecas del Instituto de Empresa. Se debe hacer permanecer a la biblioteca y que esté situada realmente en el centro de la organización de la enseñanza, por su utilidad en la gestión de las informaciones requeridas y todo esto pasa por llevar a cabo un plan de marketing y la aplicación de herramientas del marketing a canales de comunicación tradicionales y digitales.

Se realiza una selección y un análisis inicial de las fuentes de información documentales sobre el plan de marketing para explorar su estado actual. Se identifican objetivos y se concreta la información que se debe obtener para llevar a cabo la investigación. Después se pasa a elegir los métodos y técnicas necesarias para recoger y analizar la información necesaria para cumplir los objetivos de la investigación y se obtiene la información precisa mediante las técnicas oportunas de recogida de datos. Más tarde se analiza la información recopilada y se obtienen las conclusiones que sintetizan el conocimiento producido por esta investigación para realizar un informe de la investigación, en este caso redactar la tesis.

La realización de la presente Tesis Doctoral es requisito para la obtención del título de Doctor y conclusión de los estudios de Tercer Ciclo.

En 2003 inicié los Estudios de Tercer Ciclo. Estando en posesión del título de licenciado, realicé los Cursos de Doctorado en el bienio 2003-2005, una vez admitidos en el Programa de Doctorado del Departamento de Biblioteconomía y Documentación en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Me fue asignado como tutor el Dr. D. Félix del Valle.

Al concluir los Cursos de Docencia e Investigación presenté el proyecto del Diploma de Estudios Avanzados, que fue admitido por el Departamento el 5 de Junio de 2005, dirigido por la Dra. Dña. Alicia Arias Coello. En

Noviembre de 2010 contacté con el Dr. D. Juan Carlos Marcos Recio, Director de la Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación de la Facultad de Ciencias de la Información para una posible dirección de tesis. Se solicitó, a trámite con fecha 21 de septiembre de 2012 previa aprobación del Consejo de Admisión del Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Facultad de Ciencias de la Información, aceptar la tesis para ser defendida en el citado Departamento.

El proyecto ha dado lugar, finalmente, a esta tesis, que, con el título: “Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE”, se presenta para su evaluación.

1.2. Metodología.

Esta parte de la tesis justifica la metodología elegida en esta investigación, describiendo los métodos, el enfoque y la estrategia seguida en la misma. Demuestra las razones para el planteamiento de métodos mixtos, utilizando estrategias tales como las encuestas y casos a estudio, revisando la literatura existente, utiliza cuestionarios y entrevistas como métodos de investigación. El capítulo también explica el análisis de datos en la investigación, analiza las consideraciones éticas y las limitaciones de la investigación.

1.2.1. Enfoque de la investigación.

Los investigadores han debatido durante mucho tiempo las ventajas y desventajas de la investigación cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa "se centra más sobre los datos numéricos o estadísticos"²² la recopilación de datos y análisis, implica un enfoque deductivo, incorpora el

²² GORMAN, G.E.; CLAYTON, P. (2005): *Qualitative research for the information professional*, 2ª ed. London: Facet: 3.

positivismo y engloba una visión de la realidad social como una realidad objetiva externa²³. La investigación cuantitativa comienza con un marco teórico desde el que se redactan las hipótesis y se examinan las variables de las mismas. Este método es especialmente útil para grandes muestras y para analizar datos comparativos, sin embargo, como demuestra Pickard²⁴, hay una serie de cuestiones a abordar que incluyen:

1. Validez interna (es decir, garantizar que la variable examinada es la causa de cualquier cambio).
2. Validez externa (es decir, obtener una muestra representativa que permita generalizar datos dentro la población en general).
3. Confiabilidad (es decir, consistencia en los resultados a través de diferentes épocas y lugares con diferentes investigadores).
4. Objetividad (es decir, la coherencia en la interpretación de los resultados a través de investigadores diferentes).

En contraste con la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa se centra en el análisis de palabras en lugar de números durante la recopilación y análisis de los datos, implica un enfoque inductivo, y hace hincapié en el individuo interpretando su mundo, abarca una visión de la realidad social como una propiedad individual²⁵. La investigación cualitativa se utiliza a menudo para la investigación exploratoria²⁶, donde la teoría emerge durante el análisis de datos.

La investigación cualitativa debe abordar las siguientes cuestiones inherentes²⁷:

1. Credibilidad (es decir, la medida en que los resultados pueden ser fiables debido a los métodos utilizados).

²³ BRYMAN, A. (2008): *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press. 3rd ed.

²⁴ PICKARD, A.J. (2007): *Research methods in information*, London: Facet: 21-22.

²⁵ Ibídem: 22.

²⁶ POWELL, R.R.; CONNAWAY, L.S. (2004): *Basic research methods for librarians*, Westport: Libraries Unlimited: 59. 4th ed.

²⁷ Ibídem: 20-21.

2. Transferibilidad (es decir, la medida en que los resultados se pueden aplicar a otros contextos similares).
3. Fiabilidad (es decir, la medida en que los métodos utilizados son los adecuados y hay un juicio claro de auditoría)
4. Verificación (es decir, la medida en que los resultados se remontan a los datos primarios).

El debate sobre las ventajas y desventajas de la investigación cuantitativa y cualitativa ha conseguido cada vez más apoyo al enfoque de métodos mixtos. Este método puede conducir a incrementar la validez y confiabilidad a través de la triangulación de métodos para corroborar los datos cuantitativos y cualitativos de investigación²⁸. Según Creswell, el uso de ambas metodologías puede ayudar a "neutralizar o anular los prejuicios de otros métodos"²⁹.

Debido a las razones mencionadas anteriormente, esta investigación utiliza un enfoque de métodos mixtos; el objetivo principal es cualitativo para explorar la investigación en profundidad, mientras que también emplea un enfoque cuantitativo para empezar a reunir datos comparativos sobre una escala más amplia.

1.2.2. Estrategia de investigación.

La estrategia cuantitativa se centra en analizar conjuntos de datos más amplios, buscando las tendencias entre los resultados. Esta investigación utiliza una estrategia de estudio según Powell y Connaway: "A menudo se utiliza para determinar el estado actual de un fenómeno determinado"³⁰ para comenzar a identificar la existencia y aplicación en el plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios. Las encuestas o

²⁸ Ibídem: 608.

²⁹ CRESWELL, J.W. (2003): *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Thousand Oaks: SAGE: 15. 2nd ed.

³⁰ POWELL, Ronald R.; CONNAWAY, Lynn Silipigni (2004): *Basic research methods for librarians*, Westport, CT: Libraries Unlimited: 83. 4th ed.

cuestionarios se consideran la metodología más útil para examinar un número de casos y para un análisis exploratorio³¹.

Las estrategias cualitativas implican un análisis más profundo sobre un conjunto de datos más reducido. Con el fin de investigar la naturaleza compleja del plan de marketing en las bibliotecas universitarias, se aplicó una estrategia de casos de estudio de las bibliotecas que disponen de plan de marketing para seguir explorando algunos de los temas emergentes en la bibliografía estudiada.

1.2.3. Toma de muestras.

Debido a limitaciones prácticas, se utiliza una muestra de conveniencia para esta investigación. Enfoca y limita el estudio a las bibliotecas universitarias con escuela de negocios en las zonas geográficas de Asia, Europa, Norte América y Oceanía (ver anexo 6). El método de muestreo convenido tiene limitaciones en cuanto a la posibilidad de generalizar los resultados, sin embargo, puede actuar como un punto de partida para las investigaciones futuras³². Esta investigación efectúa una penetración en la naturaleza del plan marketing en distintas áreas geográficas que tienen en común la existencia de una escuela de negocios y permite un examen en profundidad sobre las prácticas.

1.2.4. Métodos de investigación.

Se usa una triangulación de métodos de recopilación para aumentar la validez y fiabilidad de los datos y corroborar las conclusiones³³. Cada método se explica a su vez a continuación.

Seguidamente se realiza la revisión de la literatura científica y las

³¹ Ibídem: 84.

³² Ibídem: 183.

³³ Ibídem: 86.

fuentes de información.

1.2.4.1. La revisión de la literatura científica y fuentes de información.

El método inicial utilizado en esta investigación es la revisión de la literatura existente, lo que permite investigar y consolidar los conocimientos de la literatura publicada.

Siguiendo los consejos de Hart³⁴, la búsqueda de la bibliografía se planificó en etapas:

1. Definición del tema.
2. Definición del ámbito de aplicación.
3. Definición de resultados.
4. Planificación de mantenimiento.
5. Enumeración de fuentes.
6. Búsquedas realizadas.

En cuanto a las fuentes y búsquedas se consultan a través de Internet los catálogos colectivos de los consorcios de bibliotecas universitarias existentes a nivel nacional y mundial para encontrar todos los documentos escritos sobre la elaboración del plan de marketing en bibliotecas universitarias desde mitad del siglo XX hasta nuestros tiempos y la bibliografía existente sobre la existencia de herramientas del marketing digital aplicadas a este tipo de bibliotecas a partir de la aparición de la Web 2.0 y cuyos trabajos fuente y notas bibliográficas constituyen la base de conocimiento en la que se sustenta esta investigación, es el resultado de los criterios que se describen en este apartado.

En segundo lugar, se seleccionan los artículos de las publicaciones periódicas y libros pertenecientes al período desde que la disciplina

³⁴ HART, C. (1998): *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*, London: SAGE: 32.

científica del marketing se conoce como tal y que tratan los temas analizados en la investigación.

La determinación de este segundo criterio se basa en un fin preciso: la conexión entre el marketing y el plan de marketing aplicado a bibliotecas universitarias para conseguir una visión completa de la investigación llevada a cabo a nivel mundial y a nivel nacional y en este área desde el nacimiento de la disciplina como tal.

La relación de publicaciones periódicas y libros utilizados aparecen al final de la tesis y se han realizado varias ordenaciones con la bibliografía como por autor y cronológica.

En tercer lugar se han buscado fuentes de información como ranking a nivel mundial para conseguir la relación de bibliotecas universitarias tanto a nivel nacional como mundial de los competidores de la Biblioteca IE para acotar la investigación a un número de bibliotecas universitarias manejable y representativo y al que poder solicitar los datos necesarios sobre la existencia de planes. Como resultado se selecciona el directorio de la *European Business Schools Librarians' Group* (EBSLG), *Academic Business Libraries in North America* (ABLD) y *Asia Pacific Business School Librarians' Group* (APBSLG) en su distinta representación por continentes.

En cuarto lugar se han visitado las páginas de las instituciones profesionales y consorcios internacionales de bibliotecas universitarias a nivel mundial dedicadas a las bibliotecas universitarias y al marketing para encontrar todos los materiales existentes en estas asociaciones acerca de la elaboración y aplicación de planes de marketing en este tipo de bibliotecas e información acerca del apoyo que dan para que se pongan en marcha planes de este tipo por su importancia y poca implantación detectada por parte de estos organismos según la bibliografía encontrada.

En cuanto a la metodología para la implantación del sistema de

vigilancia documental referidas a las búsquedas de bibliografía se completan con la consulta a *Library and information science abstracts* (LISA) producida por CSA (Cambridge Scientific Abstracts) y *Library, information science & technology abstracts* (LISTA) realizada por Ebsco³⁵ así como con alertas RSS establecidas al principio del proceso de investigación para garantizar que se incluyan las publicaciones más recientes. La cadena de búsqueda primaria utilizada en las diversas fuentes de información:

“*Academic librar**” AND “*marketing plan*”.

“*Academic librar**” AND (“*digital marketing*” OR “*on-line marketing*” OR “*online marketing*”).

Esta cadena de búsqueda utiliza la metodología modular para combinar los tres conceptos principales de la investigación; plan de marketing y bibliotecas universitarias, y marketing digital. El carácter comodín que se utiliza, “*academic librar**” es para asegurarse de que se incluya en la investigación tanto la forma del singular como la del plural, y el descriptor de “*marketing plan*” se escogió para garantizar la cobertura de todas las investigaciones. En algún caso por la falta de documentos se han utilizado los términos “*strategic marketing*”. A continuación se limita por zonas geográficas utilizando el operador booleano y para restringir la búsqueda de la investigación, incorporando ambos conceptos.

Se realizan búsquedas en las bases de datos de tesis doctorales Teseo³⁶ utilizando las palabras de búsqueda marketing, marketing online, marketing on-line y biblioteca universitaria. También se realizan búsquedas en

³⁵ EÍTO BRUN, Ricardo (2006): “Lisa vs Lista: estudio comparativo”. *El profesional de la información*, 15 (6): 436-451. LISA y LISTA: Lisa (Library and information science abstracts) es producida por CSA (Cambridge Scientific Abstracts) y Lista (Library, information science & technology abstracts) por Ebsco Publishing. Son bases de datos que recogen publicaciones especializadas sobre Biblioteconomía y Ciencias de la Información. Abarcan una gran cantidad de áreas: Clasificación, catalogación, bibliometría, gestión de la información, tecnologías de la información, fuentes de información electrónicas e impresas, industria de la información, marketing, etcétera.

³⁶ Teseo: Es una base de datos con la información de las Tesis Doctorales leídas en Universidades Españolas desde 1976 <https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do> [Consulta: 5/1/2012].

*Business Dissertations and Theses*³⁷ en este recurso se utiliza el término de búsqueda *Library Science* en materia.

Se completan una serie de búsquedas específicas para explorar determinadas publicaciones periódicas especializadas en marketing y para ello se utiliza la base de datos específica como *Business Source Complete*³⁸.

Al tomar la investigación un enfoque inductivo, la estrategia de búsqueda desarrollada incluye nuevos temas bibliográficos (biblioteca especializada, Espacio Europeo, etc. indicados en este capítulo en el epígrafe titulado Dirección de la investigación y objetivos), al mismo tiempo que trabaja dentro de los parámetros incluidos en la investigación, es decir, plan de marketing en bibliotecas universitarias.

Este enfoque inductivo en la revisión de la bibliografía incluye las notas a pie de página, las cadenas de citas y las búsquedas por autor.

Se utiliza un método de encadenamiento por bloques para expandir la investigación. Muchos de los trabajos de investigación y los libros iniciales se encontraron en catálogos que incluyen referencias a otros informes pertinentes, libros y artículos que se obtienen de forma adicional en la investigación primaria. A juicio de Biggam³⁹ recomienda este proceso acumulativo para recopilar literatura.

Todas las fuentes bibliográficas se han guardado en el software de gestión bibliográfica EndNote Web⁴⁰, con notas de investigación creadas en

³⁷ *Business Dissertations Theses*. Acceso a base de datos desde 1639. Esta base de datos es la colección más completa de tesis y tesinas del mundo. Incluye artículos desde el año 1861 hasta la actualidad. <http://search.proquest.com.ezxy.ie.edu/abiglobal/browseterms/BusinessDiss?accountid=27285> [Consulta: 05/01/2012].

³⁸ *Business Source Complete*: Es una base de datos con indización y resúmenes de las revistas de negocios más importantes del mundo de los negocios con cobertura cronológica desde 1886 hasta el presente. En su fondo contiene actualmente 519 revistas especializadas en marketing. [Consulta: 5/1/2012].

³⁹ BIGGAM, J. (2011): *Succeeding with your Master's Dissertation: A step-by-step handbook*, Berkshire: Open University Press. 2nd ed.

⁴⁰ ERNÁNDEZ FUENTES, Belén; PÉREZ ÁLVAREZ, Sara; VALLE GASTAMINZA, Félix DEL (2009): "Metodología para la implantación de sistemas de vigilancia tecnológica y documental: El caso del proyecto INREDIS", *Investigación*

cada artículo.

Debido al nivel de investigación específica de éste área en España, gran parte del material revisado de la literatura proviene además de Estados Unidos y del resto de Europa. Esto proporciona un impulso para las posteriores investigaciones que forman parte de este estudio, para ampliar la base de conocimientos sobre la elaboración del plan de marketing en bibliotecas universitarias con escuela de negocios en las distintas zonas geográficas seleccionadas. A fin de identificar los ejemplos de la práctica actual de la elaboración del plan de marketing en bibliotecas universitarias, se emplean dos cuestionarios y se piensa en una entrevista para profundizar si se estima necesario.

1.2.4.2. Cuestionarios aplicados.

Se elige un primer cuestionario como método para obtener una instantánea de las prácticas en todas las regiones seleccionadas, que permita una fácil comparación y análisis. La viabilidad, es también un factor decisivo. La participación mediante cuestionarios, suele ser más asequible al ser una forma menos intensa de compromiso que las entrevistas o estudios en profundidad y los encuestados pueden completar el cuestionario cuando les convenga⁴¹.

El primer cuestionario se desarrolla siguiendo la literatura revisada a fin de examinar detenidamente algunos de los temas principales surgidos como la existencia o no de un plan de marketing y se utiliza un segundo cuestionario para aquellas bibliotecas que contestan al primer cuestionario enviado. En las que tienen plan de marketing el segundo cuestionario sirve para profundizar sobre la orientación de la estrategia de marketing, es decir

bibliotecológica, 23 (49): 149-177.
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3666822&orden=299217&info=link>>
[Consulta: 10/09/2012].

⁴¹ GILLHAM, Bill (2008): *Developing a questionnaire*, London: Continuum International: 6. 2nd ed.

la orientación al mercado, la planificación de marketing y la administración y gestión basada en la relación con los clientes además de la utilización del marketing digital⁴². Este cuestionario utiliza principalmente preguntas cerradas para la obtención de datos comparativos que puedan ser objeto de análisis para identificar tendencias. El programa piloto se completa en dos etapas, tal como recomienda Gillham⁴³: Una etapa inicial de preguntas muy cortas (cuestionario 1) y una segunda (cuestionario 2) con una encuesta completa.

Se localiza el contacto más apropiado a través de los contactos existentes en el buscador y en los sitios web de las bibliotecas a través de la página web de la EBSLG, de ABLD y APBSLG. Se invita a un representante de cada biblioteca que aparece en el directorio de bibliotecas con escuela de negocios para preguntar por la existencia de su plan de marketing y se le solicita participar en la encuesta o cuestionario. Se remite por correo electrónico una invitación para participar (ver anexo 1 y 2) con una breve explicación sobre la investigación e incluyendo un enlace al cuestionario on-line (ver anexo 3). El correo electrónico incluye una solicitud para reenviar el mensaje, si el receptor considera que no es la persona idónea para completar el cuestionario. El consentimiento se obtiene en la pantalla de inicio del cuestionario on-line, en donde se detallaba el propósito de la investigación, el nivel de participación requerido y el uso de los datos obtenidos. En la sección final del cuestionario se pregunta si el participante está disponible para una entrevista. En el anexo 3 se incluye una copia del cuestionario. Finalmente se analiza si se selecciona para entrevista las bibliotecas sin plan de marketing pero no se considera finalmente necesario ya que se consiguen los datos previstos sin tener que realizarlas.

⁴² En esta página se encuentra el enlace llamado Research y se puede ver cómo ha desarrollado esta biblioteca una orientación estratégica al marketing, es decir la orientación al mercado, la planificación y al administración y gestión basada en la relación con los clientes además de la utilización del marketing digital. <<http://www.columbuslibrary.org/research/search-tools?tid=58>> [Consulta: 4/02/2011].

⁴³ Ibídem: 2.

La gestión del cuestionario en línea (on-line)⁴⁴ se establece utilizando enlaces de encuesta exclusivos, que se utilizan para enviar mensajes de aviso si la encuesta no se ha completado después de 4 semanas, y otro después de 7 semanas. La encuesta permanece activa durante 12 semanas, con la fecha límite reflejada en todas las invitaciones y mensajes de aviso.

Según Guillham, los cuestionarios son una herramienta muy útil en el análisis comparativo, sin embargo utilizándolos se reducen los descubrimientos en profundidad, lo que beneficia la investigación. A fin de explorar el área de investigación de forma más profunda, se piensa en la realización de entrevistas si se estima necesario para profundizar sobre los temas de los cuestionarios.

1.2.4.3. Entrevista.

El proceso de entrevistas sigue las siete etapas recomendadas por los autores Kvale y Brinkmann⁴⁵:

1. Temática: Los temas de investigación en los cuestionarios y en las entrevistas salen de las investigaciones iniciales como parte de la literatura revisada de plan de marketing, planificación del marketing, orientación de mercados y la gestión basada en la relación con los clientes.
2. Diseño: La entrevista se diseña para ser complementaria a los cuestionarios, permitiendo una exploración más detallada de las respuestas.

Cada entrevista es semiestructurada con pautas previamente

⁴⁴ Según la RAE, el concepto en línea: Locución adverbial, calco del inglés on-line, que significa en conexión directa con un sistema central y, especialmente, a través de la conexión a Internet. Se emplea frecuentemente como locución adjetiva: “Los servicios de información en línea [...] surgieron de una de las aplicaciones más importantes para la computadora personal”. Se recomienda el uso de este calco en lugar de la expresión inglesa. Diccionario panhispánico de dudas (2005): Real Academia Española. <<http://www.rae.com>> [Consulta: 4/02/2011].

⁴⁵ KVALE, S.; BRINKMANN, S. (2009): *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*, Los Angeles: SAGE: 99. 2nd ed.

establecidas. Esto toma la forma de una guía para la entrevista, dotándola de flexibilidad y de la oportunidad para un examen más detallado. En el anexo 5 se incluye copia de la guía de la entrevista. Las preguntas de la entrevista son personalizadas en su caso para cada entrevistado tomando como base sus respuestas al cuestionario.

3. Entrevista: Durante el cuestionario se pregunta a los participantes si estarían dispuestos a participar en una entrevista posterior, para discutir y profundizar las respuestas dadas en el cuestionario. Después del cierre del cuestionario, en su caso se contacta con aquellos que indican que estarían dispuestos a participar en esta etapa de forma más detallada, invitándoles a participar en una entrevista.

Las entrevistas en su caso se realizan por teléfono, por las limitaciones prácticas de tiempo y coste, ofreciendo la opción de una entrevista cara a cara on-line si así lo solicitan. Se programa un mínimo de una hora para cada entrevista, dando tiempo suficiente para familiarización tanto con el investigador como con la investigación.

Antes de la entrevista en su caso se envía a los participantes una copia de la guía de entrevista (anexo 5), para darles la oportunidad de preparar sus respuestas. Esto también tiene la ventaja añadida de que la guía se pudiera usar como indicador visual durante la entrevista.

Como todos los entrevistados han completado los cuestionarios, de alguna manera están familiarizados con la investigación, al comienzo de la entrevista en su caso se les facilita una introducción a la investigación y los propósitos de la entrevista y se les da la oportunidad de renunciar en ese momento.

La realización de entrevistas de investigación ya que, se utilizan con frecuencia estas entrevistas como prueba de soporte del

descubrimiento de áreas emergentes y reflejo en la práctica habitual de los servicios bibliotecarios y de información. Esta práctica consigue una comunicación oral efectiva. Otra forma de preparación consiste en la revisión de la literatura primaria pertinente para asegurarse de que el investigador es un experto en las áreas susceptibles a debate durante la entrevista.

4. Análisis: Se realiza el análisis detallado de las entrevistas en su caso.
5. Verificaciones: Se tratan los límites con respecto a la verificación y generalización de los datos y se analizan.
6. Información: Las citas claves de las entrevistas si se hacen se seleccionan y se utilizan tanto para los resultados como para la exposición de la investigación.

Finalmente no se realiza ninguna entrevista debido a tener de forma detallada y suficiente información con los dos cuestionarios enviados a las bibliotecas seleccionadas para componer la muestra de la investigación.

1.2.5. Tasa de respuesta.

Para proteger el anonimato, se cifran las bibliotecas y los participantes individuales en el transcurso de la investigación. Las bibliotecas se numeran y también a los participantes.

Las invitaciones para participar en los cuestionarios se envían a cada una de las bibliotecas. Todos los participantes respondieron a todas las preguntas del cuestionario 2.

De las bibliotecas que contestaron al primer y segundo correo electrónico, dos cumplimentan los detalles para implicarse en la consiguiente entrevista. A raíz de las invitaciones a participar en la entrevista, se decide no hacer a ninguna ya que las preguntas han sido contestadas con total claridad tanto las bibliotecas participantes que tienen

plan de marketing como las que no lo tienen. Se decide continuar en la investigación no siendo necesario practicar ninguna entrevista. Si se hubiera decidido hacer la entrevista todas ellas se hubieran realizado por teléfono, a petición de los interesados según los cuestionarios contestados.

Con estas decisiones anteriores se continúa con la investigación iniciada.

1.2.6. Análisis de datos.

Los datos primarios para los cuestionarios se han exportado a Microsoft Excel para su análisis. Se ha utilizado Microsoft Excel para incluir las cifras adecuadas y crear gráficos para identificar las tendencias claves, las similitudes y diferencias en los datos.

El análisis de las entrevistas consiste en la revisión de las mismas y un posterior análisis para corroborar los datos con los cuestionarios. El análisis se hace siguiendo el sistema recomendado por los autores King y Horrocks⁴⁶, bajo la siguiente definición: "los temas son rasgos recurrentes y distintivos de las cuentas participantes, caracterizan las percepciones particulares y/o experiencias, que el investigador considera pertinente para la investigación".

Al análisis temático sigue el proceso en tres etapas: la codificación descriptiva, la codificación interpretativa y los temas de aplicación general propuestos por King y Horrocks. Los temas en todas las entrevistas se etiquetan de acuerdo a las bibliotecas participantes, antes de corroborarlos en una lista estructurada que se utiliza como base para la estructura de las conclusiones de la investigación. Los temas se incluyen con las consideraciones principales sobre plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios (provenientes de la literatura

⁴⁶ KING, N.; HORROCKS, C. (2010): *Interviews in Qualitative Research*, London: SAGE: 152-158.

revisada) para obtener una imagen más clara de la práctica habitual en áreas expuestas en otra literatura. Se analizan las frases clave de la revisión de la entrevista para apoyar los datos de la investigación si es el caso.

1.2.7. Criterios éticos.

En todo el proceso se siguen las directrices de ética en investigación con participantes humanos de las distintas bibliotecas, y la participación en la investigación es opcional en todas las etapas, dando libertad a los participantes para retirarse en cualquier momento del proceso de investigación.

La confidencialidad de los encuestados es primordial y el investigador es el único que tiene acceso a los datos de la investigación. Las bibliotecas se han codificado en el transcurso de la investigación, aunque se hace un esfuerzo para eliminar cualquier comentario identificativo.

En la autorización para la investigación, tanto en la etapa de los cuestionarios, como en la etapa de la entrevista, se explica el uso que se va a hacer de los datos. Si en cualquier momento los participantes deciden dejarlo, todos sus datos son destruidos y no se utilizan como parte de la investigación.

1.2.8. Limitaciones oportunas.

Cabe señalar que aunque la naturaleza del estudio garantiza el análisis cuantitativo para identificar las tendencias en los datos, el uso del muestreo de conveniencia significa que los datos de la investigación no son representativos y, por lo tanto, carecen de validez externa. Sin embargo, el objetivo de la investigación no consiste en que los resultados se generalicen para la población. La metodología elegida supone un enfoque práctico en el ámbito de la investigación y resulta apropiada para las investigaciones

exploratorias como las de esta tesis.

1.2.9. Resumen.

El capítulo expone la justificación para el uso de un enfoque de métodos mixtos, empleando una encuesta de bibliotecas universitarias con escuela de negocios y con representación en cuatro continentes soportada por el estudio de un caso colectivo. El método elegido para la investigación consiste en una revisión de la literatura, dos cuestionarios en línea y una posible entrevista.

Se indica el proceso metodológico seguido para construir el conjunto, indicando las etapas clásicas del proceso de investigación, y que pueden enumerarse desde la reflexión sobre la investigación.

Hay múltiples maneras de considerar y categorizar la amplia diversidad de métodos vigentes para diseñar, llevar a cabo y analizar los resultados de una investigación. Después de analizar y recopilar información sobre todos ellos, como se ha señalado, se han utilizado distintas técnicas para la recopilación de datos.

Toda investigación implica la recolección de datos, el análisis de los mismos y es a través de la lectura, la observación, la medición y las preguntas cuando se logran los primeros resultados. En la investigación se ha utilizado una combinación de todas esas estrategias, pero hay que añadir que sus características varían considerablemente. Por ejemplo:

Los datos han sido verbales y por escrito. Se debe tener en cuenta que se ha tenido que seleccionar un número de universidades por lo que hay algo también de datos numéricos.

Son originales, en el sentido de que nadie reunió antes esta información.

Los datos han consistido en respuestas a dos cuestionarios, realización de preguntas dirigidas a los directores de bibliotecas o a sus homólogos,

notas u otros registros de observación, documentos y materiales.

Respecto a los procesos que comporta la recolección de datos se ha organizado en torno al acceso a los datos y respecto a los problemas éticos se ha logrado la cooperación de los sujetos e instituciones que se investigan.

Esta tesis se enfrenta a dos cuestiones clave: el acceso a la población o universo que interesan para la investigación y la ética referida a la manera de obtener los datos y a utilizarlos. Se accede a los documentos pertenecientes a las bibliotecas o instituciones, a las personas y sus lugares de trabajo y a las instituciones.

Para ello se responde a las preguntas: qué población, individuos claves que permiten el acceso, el grado de compromiso que exige la investigación a los individuos sometidos a estudio, si es razonable y la identificación de problemas respecto al acceso. Es decir, se abordan los individuos o contactos clave y se progresa en el proyecto en gran medida gracias a la colaboración de los sujetos implicados. Las instituciones y sin vaguedad las personas a las que se acude han dicho que sí, lo que significa estar en el camino. Los individuos han participado de buen grado en los cuestionarios, han respondido rápido y con la documentación requerida, incluso nos han remitido a otras personas que son las encargadas de dar una respuesta fiable al cuestionario planteado.

Respecto a la ética, se ha tenido en cuenta ya que involucra directamente a las personas y en pruebas documentales en su caso. Por lo que se toma conciencia desde el principio sobre este aspecto, como investigadores se debe tener en cuenta lo mencionado ante los colegas y ante los sujetos investigados y ante el público que leerá este trabajo, para actuar con responsabilidad durante el proceso de recolección, análisis y difusión de los datos.

La ética de la investigación incumbe a la índole del acuerdo al que se ha llegado con los sujetos sometidos a estudio o los contactos. Implica obtener

el consentimiento informado de las personas investigadas lo que significa llegar a un consenso en cuanto al uso de los datos y a la comunicación y difusión del análisis de esos datos y, una vez se alcanza el acuerdo, basarse en él.

Las cuestiones éticas comunes como el profesionalismo y el anonimato se tienen muy en cuenta. En cuanto al profesionalismo, el hecho de ser miembro de un grupo de profesionales, exige atenerse a ciertos patrones de conducta, sobre todo cuando se está realizando una investigación cuyos sujetos son los colegas. Por lo tanto, es preciso reflexionar de antemano.

El anonimato se asocia a la confidencialidad y hay que tener en cuenta también esta cuestión ya que la población seleccionada son universidades con escuela de negocios y las personas pertenecen a instituciones con renombre. La identidad de los sujetos debe protegerse a fin de que la información recolectada no les ponga en situaciones no deseadas ni les perjudique en ningún sentido, es decir, trate a los sujetos con respeto y busque su colaboración. Por eso al enviar los cuestionarios se indica el permiso para el estudio aclarando cuáles son los términos del acuerdo y el sometimiento al mismo.

En cuanto a ¿cuáles son los métodos más convenientes? Señalar que los métodos principales para obtener los datos son la consulta de páginas web, de los documentos, observaciones, cuestionarios, y en su caso las entrevistas. La investigación se basa en los datos preexistentes y en los que se han podido recoger de manera experimental desde la institución en la que trabaja el investigador.

El proyecto de investigación entraña el análisis y uso de documentos. La recolección de datos se centra en documentos en este caso como los basados en la biblioteca, con el objeto de resumir críticamente el área de investigación ya estudiada y registrada por escrito tanto en papel como en los distintos soportes digitales. Encontrar la información publicada en las páginas web de las universidades analizadas en cuanto a la existencia de

planes de marketing en los distintos canales existentes en Internet fue otra tarea destacable.

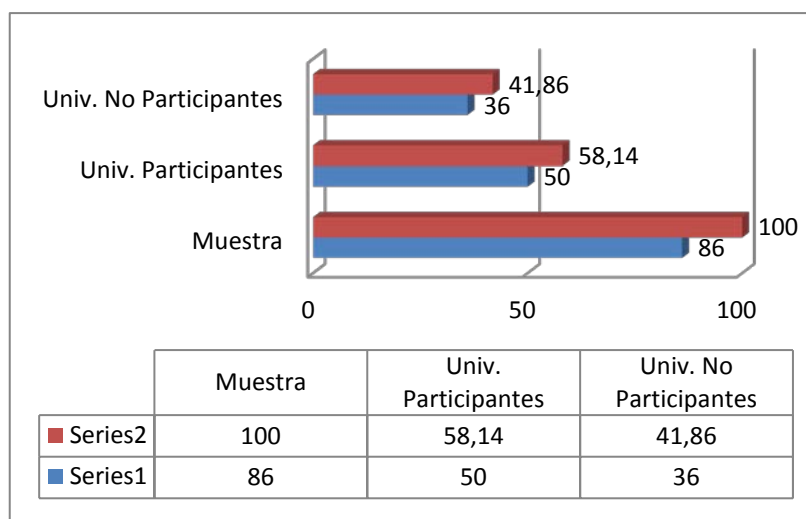
Además se utilizan datos secundarios, es decir de los datos ya recolectados y analizados por otros, por ejemplo informes anuales de las universidades, documentos institucionales, libros y revistas, periódicos, bases de datos.

Las razones para utilizar datos secundarios son que no se puede emprender una investigación al margen de lo que se ha hecho en el área, porque permiten centrar la atención en el análisis y en la interpretación, porque tal vez confirmen, modifiquen o contradigan los nuevos hallazgos, porque pueden arrojar luz sobre los datos primarios, o bien completarlos y porque es lógico usarlos, si los datos necesarios ya existen en algún lugar.

Gráfico 1

Muestra universidades.

Universidades encuestadas en la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

En las diversas reuniones de directores de bibliotecas universitarias tanto mundiales como nacionales se observa el tratamiento del tema de los planes de marketing y su aplicación en las bibliotecas universitarias pero

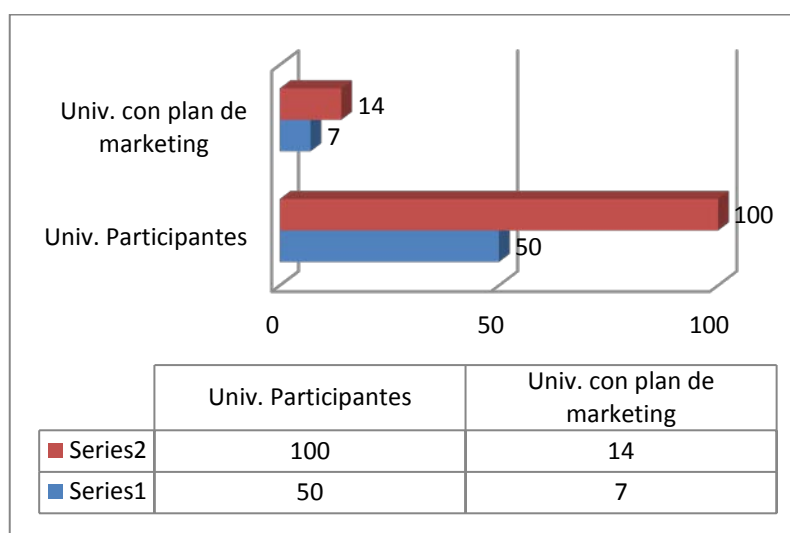
siempre se analiza, documenta y se ponen en marcha acciones de forma puntual; por eso, esta observación en esta investigación no es suficiente y por eso necesita usar otros medios de recopilación de datos.

Respecto a los cuestionarios son una técnica de investigación social más ampliamente usada. La idea de formular por escrito preguntas puntuales a los individuos cuyas opiniones o experiencias interesan a esta investigación parece una práctica demasiado obvia para hallar las respuestas a los interrogantes de este análisis pero exige una especial atención su confección y la interpretación de sus resultados.

Se tienen muy en cuenta aspectos como la simplicidad con tipo de pregunta de información y final abierto, ser conciso y tiempo suficiente para responder y evitar dudas a la hora de contestar, se envían por correo electrónico. Se baraja la necesidad de otro cuestionario más elaborado si el nivel de respuesta es alto y finalmente ha sido necesario para completar la investigación.

Gráfico 2

Universidades participantes con plan de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos aplicados exigen, junto a la fase de obtención y análisis

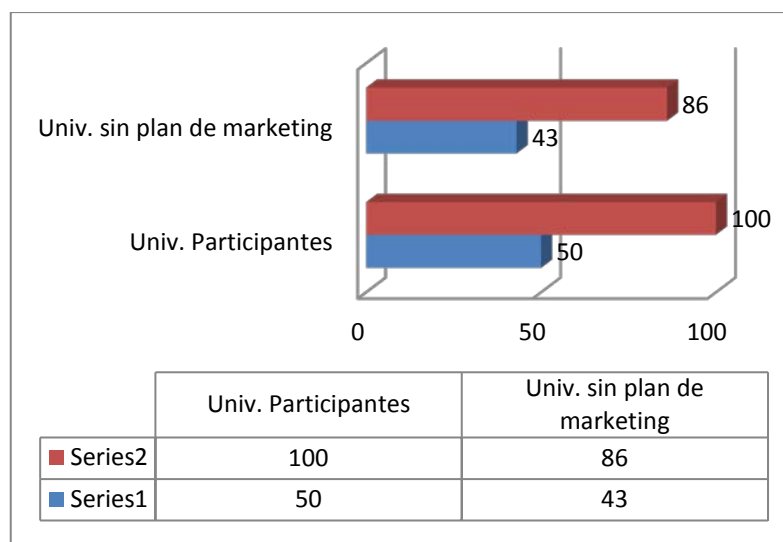
de El registro de los progresos se aplica tanto en la fase de recolección de datos como en la lectura, tomando nota de los progresos y persistiendo en la búsqueda. Se cuenta con programas informáticos que han ayudado a elaborar, organizar y clasificar los materiales encontrados como procesadores de texto, Excel y gestores bibliográficos.

Se insiste en la búsqueda del propio progreso y en indagar las respuestas de los otros. No se necesita el ciento por ciento de las respuestas, se incrementa el porcentaje de respuestas observando los progresos con atención y siguiendo el envío de correos electrónicos en varias etapas y ocasiones y mantener el contacto con las personas clave para esta investigación.

Se pone término a la recolección de datos según el cronograma donde se determina el tiempo destinado al proceso de obtención de datos.

Gráfico 3

Universidades participantes sin plan de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

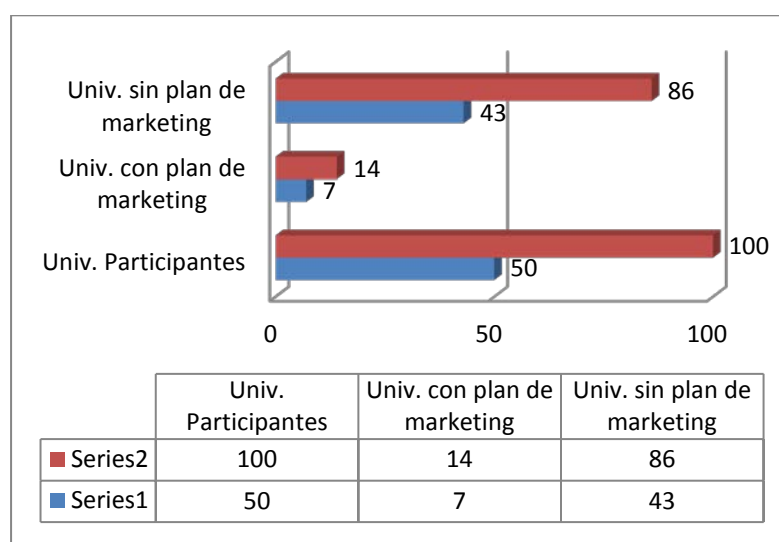
Ahora bien, este elemental camino de todo trabajo científico se concreta de modo diferente según la naturaleza de la información que se pretenda

obtener en cada caso, de los procedimientos para analizarla, etc. En nuestro caso, se señala un poco más arriba, que para conseguir el objetivo general de esta tesis se debe sumar o abarcar una serie de objetivos específicos, de los cuales unos son teóricos, y otros aplicados.

Los objetivos aplicados exigen, junto a la fase de obtención y análisis de información documental, otra fase en la que se usan métodos propios de las Ciencias Sociales. En este caso se necesita una información factual, de campo, que se obtiene a través de la estadística, la entrevista, los cuestionarios, el análisis de datos, el estudio de casos y la observación planificada. El logro correcto de esta información supone diseñar unos modelos para obtener los datos y extraerlos de la realidad de acuerdo a un plan. A partir de lo conseguido se llega a la comprensión de la situación y a la elaboración de unas conclusiones mediante un trabajo de reflexión, comparación y síntesis.

Gráfico 4

Universidades participantes con y sin plan de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que la orientación del mercado se ve

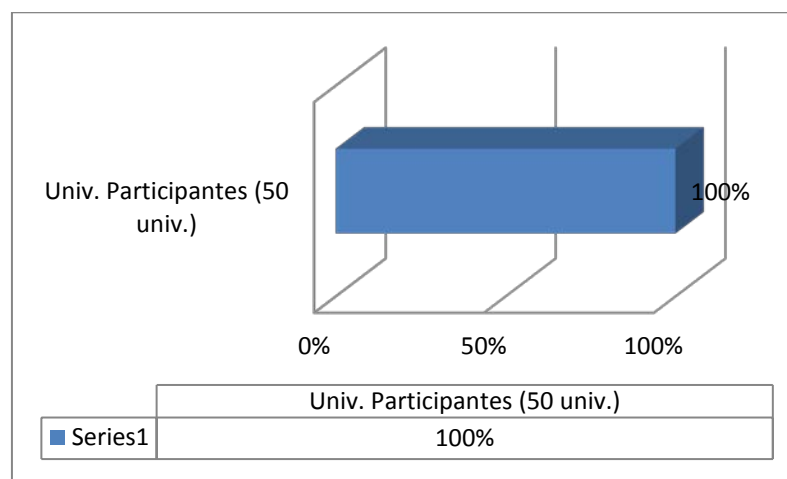
como una aproximación muy útil para bibliotecas, el tema es relativamente familiar para los bibliotecarios. La responsabilidad para una planificación de marketing varía según las bibliotecas universitarias de la muestra, aunque algunas utilizan grupos para dotar de experiencia a las diferentes áreas de la biblioteca universitaria.

Se ha encuestado a un total de 86 bibliotecas universitarias pertenecientes a cuatro continentes y con escuela de negocios. De las 86 bibliotecas encuestadas, 50 de ellas han contestado a la encuesta y otras 36 de las bibliotecas encuestadas no han contestado al cuestionario.

Esto quiere decir que de la muestra de bibliotecas encuestadas un 58,14% han contestado al cuestionario enviado y por este motivo se les considera bibliotecas participantes. Y un 41,86% de las bibliotecas encuestadas no han contestado al cuestionario enviado por lo que se les considera bibliotecas no participantes en la investigación.

Gráfico 5

Herramientas marketing digital: RSS Marketing.



Fuente: Elaboración propia.

En base a los datos recogidos se observa que casi un 60% de las universidades de la muestra demuestran interés por el estudio del análisis de este tesis ya que han contestado al cuestionario y un poco más de un 40% de

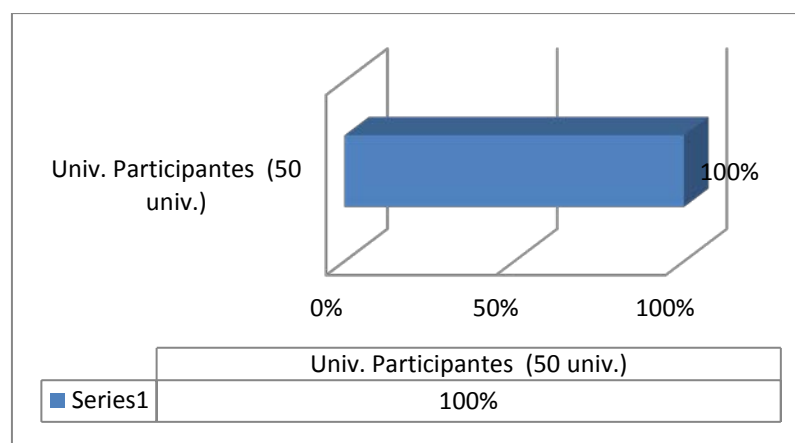
las universidades de la muestra no han respondido a la encuesta por lo que se deduce que no es de relevancia para su gestión y administración el plan de marketing por no haber contestado.

Por lo tanto se obtiene un 16,28 más de respuestas al cuestionario de bibliotecas que quieren participar en un estudio de este tipo que de bibliotecas que no están interesadas en participar en un análisis de la situación del plan de marketing en su unidad de negocio.

Según los datos recopilados y el tanto por ciento de respuesta recibido de las bibliotecas encuestadas se cree conveniente seguir con el tema de análisis y con la investigación y se hace necesario enviar un segundo cuestionario a las bibliotecas participantes para recabar datos y poder analizar más en profundidad la aplicación del plan de marketing en las bibliotecas participantes.

Gráfico 6

Herramientas marketing digital: Catálogo electrónico.



Fuente: Elaboración propia.

Los datos indican que de las 50 bibliotecas participantes 43 no tienen plan de marketing en su biblioteca y otras 7 de las bibliotecas participantes lo tienen.

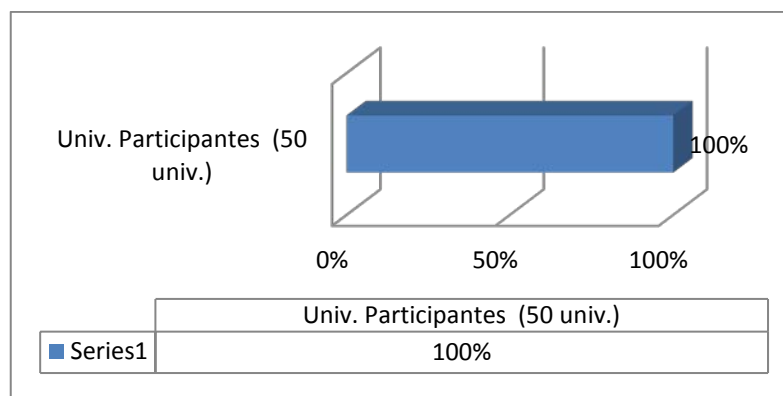
De las 50 bibliotecas participantes en el análisis y según los datos

recopilados se puede decir que de las bibliotecas participantes un 86% no tienen plan de marketing y un 14% si lo tienen.

En los cuestionarios completados por las 50 bibliotecas participantes destaca la alusión a que de las bibliotecas que no tiene plan que son 43, un tanto por ciento destacado, en concreto un 20,93% realiza alguna actividad relacionada con el marketing, por lo que se puede decir que 9 de estas 43 bibliotecas participantes sin plan de marketing tienen actividades relacionadas con el marketing. Es decir, 9 de las 43 bibliotecas participantes sin plan están comprometidas en las actividades de gestión en la relación con el cliente aunque no sea evidente el establecimiento de procedimientos formales mediante un plan de marketing y la implicación en un servicio planificado.

Gráfico 7

Herramientas de marketing digital: Mensajes electrónicos.



Fuente: Elaboración propia.

Otra situación detectada en el análisis y según la recogida de datos es señalar que de estas bibliotecas participantes sin plan casi un 50% (48,83) indican que desean tener un plan por saber de su importancia pero por atender las tareas diarias finalmente no dedican tiempo a la elaboración de dicho plan. Esto quiere decir que 21 de las 43 bibliotecas participantes sin plan de marketing han indicado la importancia de tener un plan de

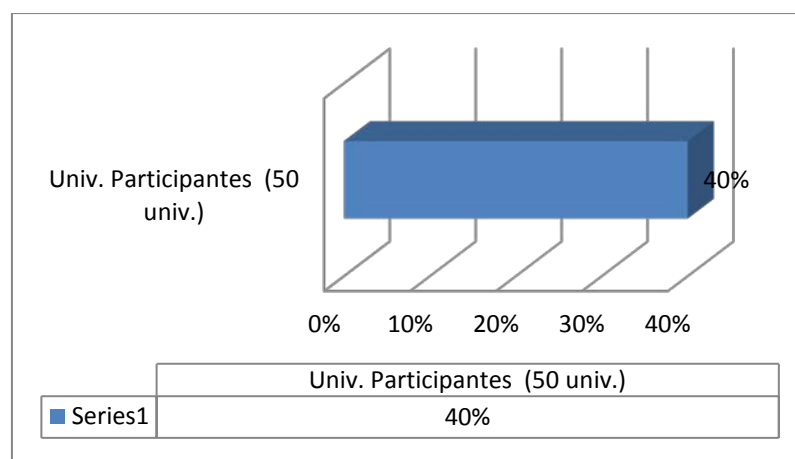
marketing en su unidad de negocio.

Como conclusión y según las cifras anteriormente señaladas de las bibliotecas participantes que han contestado no tener un plan de marketing en el cuestionario afirman que les sería de mucha utilidad disponer de una metodología para la elaboración de su plan de marketing, es decir, según las respuestas obtenidas de las 43 de la bibliotecas universitarias con escuela de negocios que no disponen de plan de marketing casi la mitad les gustaría disponer de una metodología para la elaboración de dicho plan ya que esto les ayudaría en su diseño y puesta en marcha y un ahorro en su realización en costes y tiempo.

A partir de aquí se analizan los datos recopilados en esta tesis sobre la utilización de cada una de las herramientas del marketing digital en las bibliotecas participantes de la muestra seleccionada.

Gráfico 8

Herramientas marketing digital: Web 2.0.



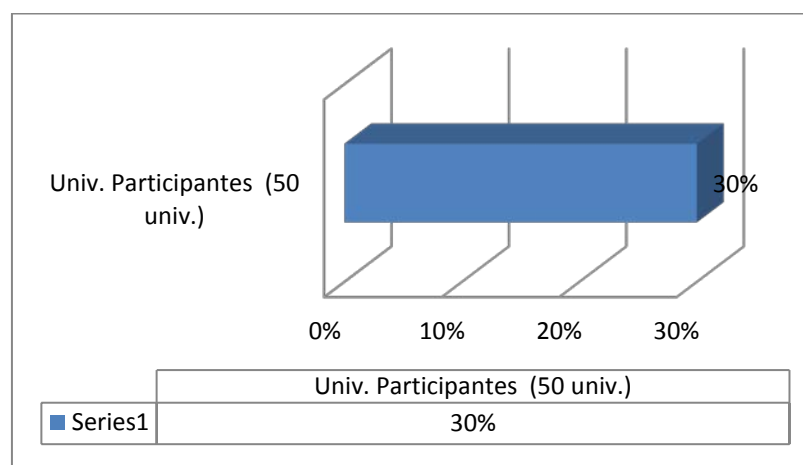
Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar destacar que según los datos recogidos se observa que las 50 bibliotecas participantes han respondido a la pregunta sobre herramientas de marketing digital. Esto significa que un 100% de las universidades de la muestra participantes, tanto las que disponen de plan en

su biblioteca como las que no lo tienen, han contestado a la pregunta planteada en la encuesta referida a la aplicación de las herramientas de marketing digital en la unidad de negocio que dirigen, por lo que se deduce que tienen interés por el estudio del análisis de dichas herramientas y su aplicación en todos los casos independientemente de si cuentan con un plan de marketing o no y además todas ellas tienen al menos tres herramientas de las indicadas en el cuestionario implantadas en la biblioteca que gestionan. Estos resultados indican que los bibliotecarios hacen un esfuerzo por estar al día y poner en marcha en su unidad las herramientas sobradamente conocidas.

De todas las herramientas propuestas en uno de los cuestionarios enviados a las bibliotecas participantes, las señaladas como utilizadas por las bibliotecas participantes son *RSS*, catálogo electrónico, los mensajes electrónicos, la Web 2.0, los *blogs*, *podcasting*, chat online, la intermediación, SEM y SEO.

Gráfico 9
Herramientas marketing digital: *Blogs*.



Fuente: Elaboración propia.

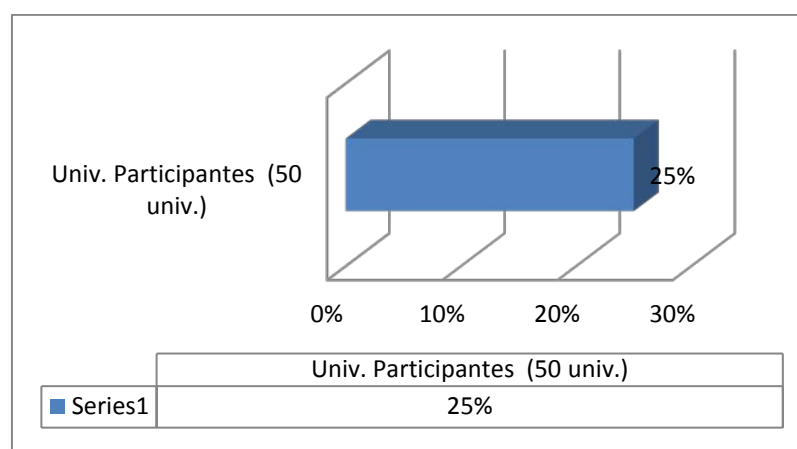
Las otras herramientas propuestas en el cuestionario enviado al efecto no han sido señaladas en sus respuestas por no utilizarlas y por

desconocerlas según las respuestas recibidas.

En cuanto a RSS (*Really Simple Syndication*) Marketing, o sindicación de contenidos, surge a partir de los *blogs* para que los navegantes que los frecuentan puedan estar al tanto de sus últimas novedades sin tener que visitarlos. De esta forma, el cliente o potencial se suscribe al *RSS feed* de una marca⁴⁷ como la Biblioteca IE y recibe de forma anónima información relacionada con un determinado tema a la que puede acceder mediante un lector RSS que se puede descargar de forma gratuita de entre los varios existentes. La recepción de contenidos vía RSS se acoge a un formato simple basado en texto, casi exclusivamente, pues al proceder de los *blogs*, se diseñó para recibir información en pequeñas dosis, sin imágenes ni navegación, sólo textual.

Gráfico 10

Herramientas marketing digital: *Podcasting*.

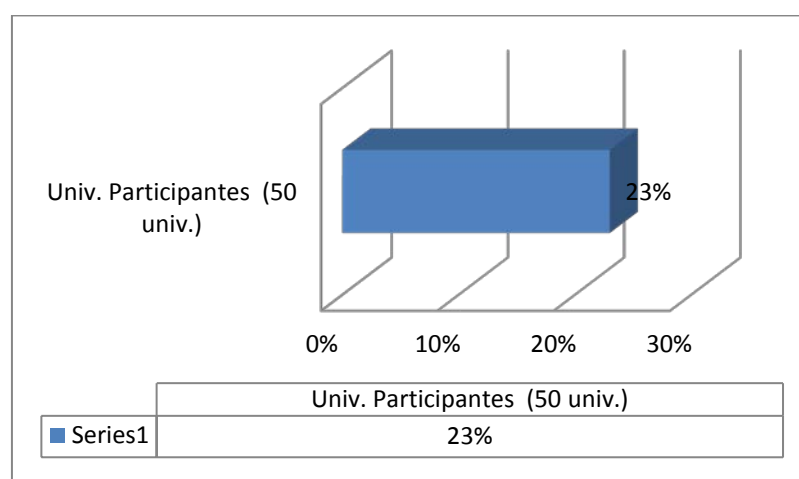


Fuente: Elaboración propia.

⁴⁷ RAE define marca como señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia. Samuel Martín-Barbero afirma: “*En un mundo en que los productos son en su mayoría “commodities”, el consumidor se decanta por unos u otros en función de la percepción que tenga de la marca. La comunicación es la que dota de valores y crea la percepción que produce en el consumidor la llamada a la acción de compra*” (acción de uso en el caso de la biblioteca universitaria). El término se engloba dentro del marketing pero no se trata es esta investigación en detalle por ser extensa su aplicación y existen múltiples investigaciones al respecto.

Según los datos recopilados todas las bibliotecas participantes disponen de esta herramienta de marketing digital ya que de las 50 bibliotecas participantes un 100% ha indicado utilizar la herramienta en su unidad de negocio.

Gráfico 11
Herramientas marketing digital: Chat online.



Fuente: Elaboración propia.

Referido al configurador de producto en línea es un software especial que se embebe dentro de un *site* y que permite al potencial usuario personalizar su producto en función de todas las opciones disponibles para el mismo. Un verificador de producto es un sistema (*software + hardware*) similar pero no tan enfocado a la elección de opciones como a mostrar el producto desde todos los puntos de vista posibles para que el navegante pueda tener una experiencia lo más aproximada posible a la de una “prueba física” del producto.

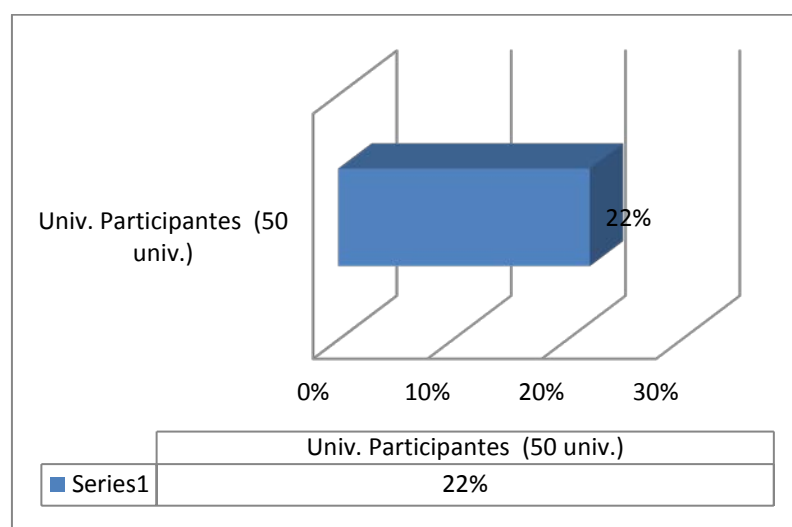
Esta herramienta es especialmente útil en el caso de productos como el catálogo de la biblioteca con las portadas, los índices de contenido, algunos capítulos de las obras en texto completo de las revistas suscritas de forma

individual o en paquetes y que no están publicadas en soporte electrónico. Si el material es físico el usuario puede saber hoy en día si interesa ir a consultarlo en sala, solicitar a la unidad una parte del documento o tomarlo prestado.

La tecnología ha hecho evolucionar este concepto hasta convertirlo en una herramienta de *e-branding*: no siempre es necesario ni aconsejable usar o vender a través de Internet; a veces la clave es convencer al cliente de que lleve a cabo el uso o la compra a través de otro canal. Y nada mejor que permitir al cliente de la Biblioteca IE interactuar con la forma de hacer negocios a través de una web interactiva bien concebida desde el punto de vista social para que los propios usuarios complementen los contenidos e, incluso, adquieran un papel capital en su desarrollo. Los datos recogidos en este análisis señalan que todas las bibliotecas participantes disponen de mensajes electrónicos: *e-mailing* marketing y SMS marketing ya que de las 50 bibliotecas participantes un 100% ha indicado utilizar las herramientas en su biblioteca.

Gráfico 12

Herramientas marketing digital: Intermediación.

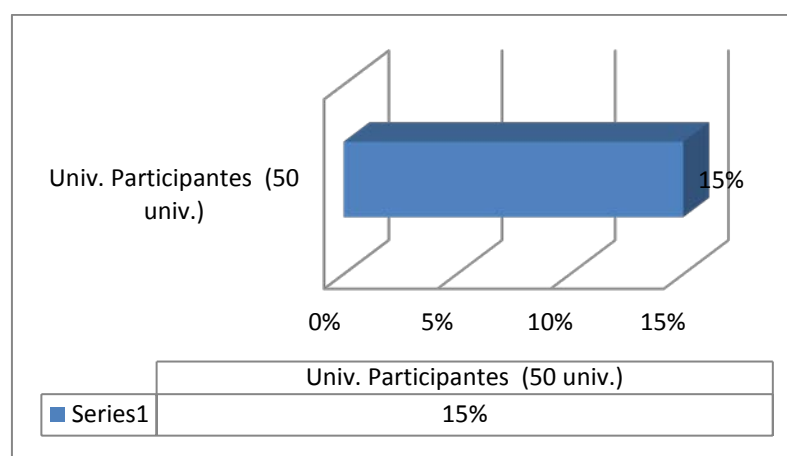


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las webs interactivas según los datos obtenidos en este análisis señalan que son utilizadas por 20 de las 50 bibliotecas participantes, es decir por el 40% de las bibliotecas participantes en la muestra seleccionada para la realización de esta tesis. Se parte de construir una web interactiva orientada a las peculiaridades de los clientes y de los potenciales. Estos datos indican que esta herramienta se utiliza un 60% menos que las dos anteriormente estudiadas.

Respecto al blog, también conocido como *weblog* o bitácora, es un *web site* periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores donde el más reciente aparece primero, con un uso o temática en particular, siempre conservando el autor la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

Gráfico 13
Herramientas marketing digital: SEO.



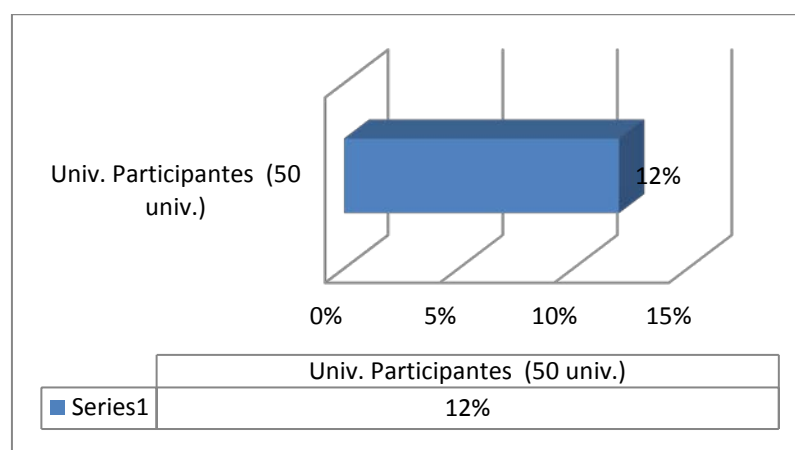
Fuente: Elaboración propia.

Existen *weblogs* de tipo personal, periodístico, institucionales o corporativos, tecnológicos, educativos, etc. Lo que interesa a nivel organizacional es el *corporate blogging*, los *blogs* de las bibliotecas universitarias que se publican con el soporte de una organización que busca en ellos una ayuda para alcanzar sus objetivos institucionales, básicamente desde el prisma de la marca, para afinar el posicionamiento de la firma, y la

comunicación, tanto interna donde los *blogs* actúan como herramientas colaborativas de gestión del conocimiento, como externa, para reforzar las relaciones con grupos claves de clientes o *targets*. Según los datos recogidos 15 de las bibliotecas participantes indican usar esta herramienta.

Por lo tanto son utilizados por el 30% de las bibliotecas universitarias participantes con escuela de negocios de la muestra seleccionada. Las cifras indican que es menos utilizado el blog como herramienta que las herramientas digitales anteriormente señaladas en los datos expuestos en este estudio. En cuanto a

Gráfico 14
Herramientas marketing digital: SEM.



Fuente: Elaboración propia.

las herramientas digitales de distribución entre otras está implantada en la Biblioteca IE el modelo basado en el concepto comunidad donde desaparecen proveedores e intermediarios y toda la distribución se apoya en el contacto existente entre los participantes de dicha comunidad.

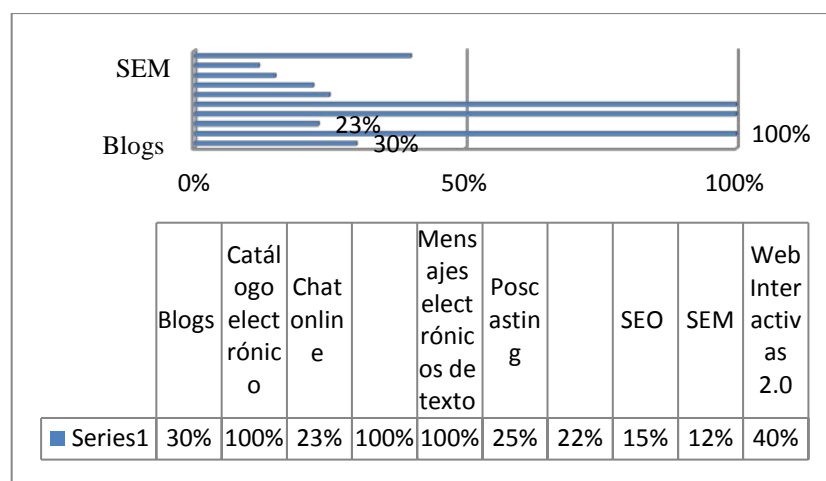
En la Biblioteca IE está desarrollado este modelo entre las comunidades de alumnos, y el claustro mediante la herramienta NTR Support el bibliotecario se mete en el escritorio del cliente e imparte desde una formación online hasta una sesión informativa sobre la biblioteca, instrucción a los recursos de la Biblioteca IE, y le da soporte si tiene alguna

duda informática sobre la configuración del equipo del usuario. Todo esto se puede hacer a través de distintos canales y en concreto en el campus online.

Según los datos recopilados de las bibliotecas participantes un 25% utilizan *podcasting*, un 23% *chat* en tiempo real de uso y formación y un 22% herramientas de intermediación electrónica. Estos datos hacen pensar que disponen de estas herramientas de marketing digital las bibliotecas participantes en una proporción del 25% en general, lo que indica una utilización relativamente destacada entre las bibliotecas participantes.

El conjunto de técnicas conocido como marketing de buscadores consta de las técnicas orientadas a optimizar los resultados directos (SEO proceden directamente de los algoritmos del motor de búsqueda, que priman la relevancia de las webs a las que enlazan y su ajuste con las palabras por las

Gráfico 15
Utilización de herramientas del marketing digital en las bibliotecas analizadas (%).



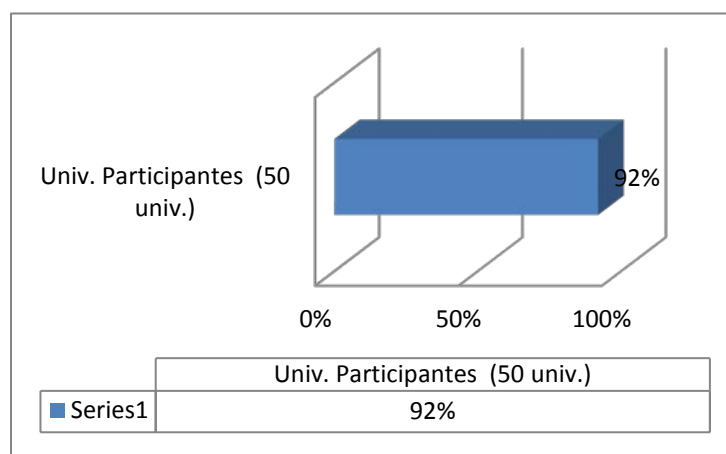
Fuente: Elaboración propia

que se busca (resultados naturales) de los buscadores y de las destinadas a sacar el máximo partido de los enlaces patrocinados (SEM la biblioteca o la organización de la que depende la unidad ha pagado para que aparezcan).

En definitiva de las ochenta y tres herramientas señaladas en el cuestionario, tienen en marcha algunas de ellas. Existe la aplicación de un 100% listas de distribución *RSS marketing*, 100% catálogo electrónico, 100% mensajes electrónicos de texto: *e-mailing marketing* y *SMS marketing*, un 40% web interactivas 2.0, *Blogs* un 30%, *Podcasting* un 25%, Chat en tiempo real de uso y formación 23%, Infomediarios: intermediación electrónica 22%, SEO un 15%, SEM un 12%.

El resto de herramientas los bibliotecarios no las tienen aplicadas en ningún caso, es decir utilizan un 14,45% de las herramientas digitales existentes actualmente por lo que este resultado indica la alta posibilidad de aplicación de herramientas que no se están utilizando y que sirven para realizar marketing digital en la biblioteca. Además de las 50 bibliotecas participantes 46 señalaron en los comentarios qué no conocían ni para qué servían muchas de las herramientas digitales señaladas en esta pregunta del cuestionario. Por lo tanto cabe destacar que en un tanto por ciento muy

Gráfico 16
Herramientas marketing digital: Desconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

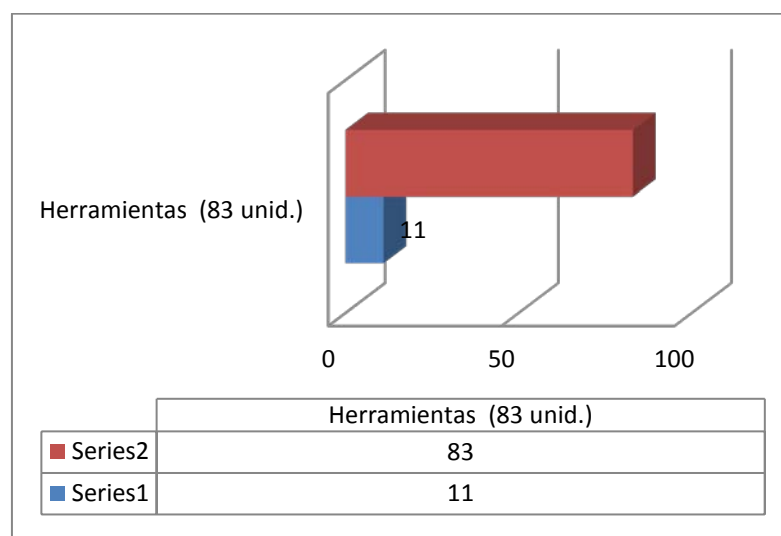
elevado, en concreto el 92% de las bibliotecas participantes desconocen muchas de las herramientas existentes en la actualidad por lo que se deduce

que queda mucho por hacer respecto a la aplicación y puesta en marcha de las herramientas de este tipo en las unidades de negocio que gestionan.

Como conclusión a todos las cifras recopiladas y analizadas en esta tesis decir que el plan de marketing en bibliotecas universitarias es de clara relevancia para la situación económica hoy en día y la investigación pone de relieve la creciente necesidad de ser conscientes del asunto y considerar las implicaciones y barreras encontradas en la práctica. Por este motivo en esta tesis se presenta una metodología para la elaboración del plan de marketing en bibliotecas universitarias con escuela de negocios y se propone la aplicación de las herramientas de marketing digital existentes en la actualidad.

Gráfico 17

Utilización de las herramientas de marketing digital.



Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos, los objetivos se enfocan a identificar las consideraciones clave para la elaboración del plan de marketing en las bibliotecas universitarias, se analizan las prácticas actuales para poder formular una metodología para la elaboración del plan de marketing y unas recomendaciones para una mejor práctica también mediante la aplicación de

las tecnologías de la información. De las 83 herramientas consultadas solamente aplican 11 de ellas y el resto no se utilizan y en muchos casos según los resultados obtenidos se debe a su desconocimiento.

Por todos los datos señalados con anterioridad y en relación a los datos analizados se propone un modelo de plan para su elaboración de forma sistemática y con ello se realice una gestión más eficiente y eficaz y se consiga una mayor difusión de la biblioteca. También se analiza la existencia de las distintas herramientas del marketing digital y su aplicación en la Biblioteca IE para ayudar a integrar nuestro propósito en un entorno tan cambiante como en el que se encuentran en la actualidad estas unidades de negocio.

2. CONCEPTOS DE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA Y ESPECIALIZADA, MARKETING, PLAN DE MARKETING Y MARKETING ON-LINE.

2.1. Introducción.

A medida que el mundo de la información se va haciendo más complejo, la biblioteca va evolucionando con el fin de cubrir las variadas necesidades informativas de los usuarios, lo que ha llevado a la diversificación de la misma.

Con la finalidad de definir los distintos tipos de bibliotecas han surgido distintas clasificaciones de bibliotecas, atendiendo a criterios funcionales, según la IFLA, división tradicional y otras.

La *Federación Internacional de Asociaciones e Instituciones Bibliotecarias* mantiene en la clasificación de sus distintas divisiones y secciones un criterio que se puede llamar profesional basado en la situación real que presentan los profesionales y las instituciones en ella agrupados:

1. División de Bibliotecas Generales de Investigación (General Research Librarie Division) que incluye tres secciones: nacionales, parlamentarias y universitarias. Las dos características comunes de todas estas secciones son la generalidad de sus fondos y el carácter científico de los mismos.
2. División de Bibliotecas Especiales (Special Libraries Division) con seis secciones dedicadas a las bibliotecas especializadas en administración o derecho administrativo, arte, biomedicina, ciencias sociales, ciencia y tecnología, geografía y mapas.
3. División de Bibliotecas al servicio del público en general (Libraries Serving the General Public Division) con las siguientes secciones: Escolares, infantiles, para ciegos, de hospitales y públicas.

Durante los años 70, con el convencimiento de la imposibilidad de que cada biblioteca aislada pudiera alcanzar sus fines y con el asentamiento de la idea de la cooperación bibliotecaria y el nacimiento de las redes y de los sistemas bibliotecarios, se fue imponiendo una nueva forma de dividir las bibliotecas. La penetrabilidad de los distintos tipos entre sí y su misión común primordialmente informativa llevó a una división de las bibliotecas eminentemente funcional. Las bibliotecas se dividen en:

1. Bibliotecas de información general con las siguientes clases:
 - Bibliotecas para comunidades pequeñas y medias (con o sin bibliotecas sucursales).
 - Bibliotecas para grandes ciudades (bibliotecas centrales) que pueden ya cubrir también fines de investigación.
 - Bibliotecas regionales con servicios de alcance regional.
 - Bibliotecas nacionales con servicios de alcance nacional.
2. Bibliotecas de información institucional, que pueden ser, por razón de las instituciones a las que sirven: escolares, universitarias y especiales.

Tampoco esta división supuso la interoperabilidad entre los distintos tipos, ya que una biblioteca universitaria puede tener perfectamente encomendadas funciones regionales o una biblioteca escolar servir de apoyo a la biblioteca pública.

En cualquier caso, la gran diversificación bibliotecaria dio un doble aviso: la organización eficaz consiste en dar buenos servicios y no en crear modelos idealmente perfectos, y conseguir esa organización exige una serie de conocimientos que superan con mucho la habilidad que proporciona una práctica rutinaria. Son los conocimientos ofrecidos por la ciencia de las bibliotecas.

El artículo 1 del Reglamento para el régimen y servicio de las biblioteca

públicas del Estado (aprobado por Real Decreto de 18 de octubre de 1989) dividía a las regidas por el Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos en autónomas, incorporadas a establecimientos de enseñanza y pertenecientes a departamentos ministeriales y corporaciones científicas. Solo era autónoma la Biblioteca Nacional; incorporadas a establecimientos de enseñanza eran las universitarias, las de institutos generales y técnicos, unidas a las provinciales en las capitales en que no había universidad, y en el tercer grupo estaban incluidas todas públicas, es decir, las que se encauzaban anteriormente en la corriente de las bibliotecas populares, las que tenían encomendadas una misión de redención social, circulaban al margen del mundo bibliotecario oficial.

Los cinco tipos que tradicionalmente se consideran son los siguientes: bibliotecas nacionales, universitarias, públicas, especializadas y escolares. Se expone a continuación algunas de las notas características de los tipos de bibliotecas que en esta tesis se tratan como son la biblioteca especializada y la biblioteca universitaria para señalar algunas de las diferencias que se dan dentro de la denominación única de biblioteca.

Al hablar de las diferencias que se dan en el seno de la biblioteca, Manuel Carrión⁴⁸ distingue entre tipo y variedad de biblioteca: “Cuando hablamos hoy de biblioteca, nos referimos a un concepto bastante compacto en sus notas constitutivas, pero también notablemente diversificado por cuanto se refiere a los fondos de las colecciones, al personal que organiza estos fondos, a las técnicas utilizadas y a los servicios que se prestan en la biblioteca. Por supuesto, la última razón de todo ello es la diversificación de usuarios”.

Otras diferencias que no sean las anteriormente enunciadas suelen crear variedades bibliotecarias, pero no tipos distintos de bibliotecas. Tal sucede con la distinción entre bibliotecas de presencia y de préstamo, bibliotecas de

⁴⁸ CARRIÓN GÚTIEZ, Manuel (2002): *Manual de bibliotecas*. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez: 36-37.

conservación y de difusión; con las formas que equivalen a servicios bibliotecarios especiales (bibliotecas infantiles, de hospitales, de centros penitenciarios, etc.). En cuanto a las variedades de bibliotecas integradas por fondos especiales son numerosísimas: filmotecas, fonotecas, microtecas, fototecas, videotecas, cartotecas, etc.

La división tradicional de los manuales de biblioteconomía es la que clasifica a las bibliotecas en:

1. Bibliotecas nacionales, de carácter general por sus fondos que tienen encomendadas, como cabeza del sistema bibliotecario de un país, funciones centrales en el control bibliográfico y en la disponibilidad de las publicaciones. De ordinario constituyen también la colección más importante del tesoro bibliográfico de una cultura y suelen reunir una gran variedad de colecciones documentales. Constituyen la condición previa y el punto de apoyo de cualquier planificación bibliotecaria nacional.
2. Bibliotecas públicas, de carácter general por sus fondos y por sus usuarios. Es la biblioteca en sentido tradicional con función social y para todos. En el año 1975, UNESCO, IFLA e ISO⁴⁹ dan una definición oficial como: “toda colección organizada de libros y de publicaciones periódicas impresas o de otra clase de documentos, sobre todo gráficos y audiovisuales, así como los servicios del personal encargado de facilitar el uso de estos documentos por los usuarios con fines de información, de investigación, de educación o de recreo”.
3. Bibliotecas de centros docentes (o escolares y universitarias).
4. Bibliotecas especiales, de carácter especializado tanto por sus fondos como por sus usuarios. La división de las mismas es tan amplia como las de las instituciones a las que sirven (bibliotecas

⁴⁹ Normas para las bibliotecas públicas. Norma ISO 2789-1974 sobre Estadísticas internacionales de las bibliotecas.

parlamentarias, administrativas, de academias, etc.) o la de las distintas materias de especialización (bibliotecas jurídicas, de medicina, de agricultura, etc.).

2.2. Los conceptos de biblioteca universitaria y especializada.

A continuación se señala una de las más conocidas y una de las más utilizadas para sintetizar la tipología bibliotecaria: se trata de la clasificación de la Unesco.

Con el fin de normalizar las estadísticas internacionales de bibliotecas, la UNESCO, en la 16ª Asamblea General⁵⁰ adoptó una serie de recomendaciones y estableció una clasificación que distingue seis categorías de bibliotecas:

1. Bibliotecas Nacionales.
2. Bibliotecas de Instituciones de Enseñanza Superior. Dentro de las mismas, a su vez, se distinguen tres tipos:
 - Bibliotecas universitarias centrales
 - Bibliotecas de institutos y departamentos universitarios
 - Bibliotecas de centros de enseñanza superior, que no forman parte de la Universidad.
3. Otras bibliotecas importantes no especializadas. Son bibliotecas enciclopédicas de carácter científico o erudito, que no son ni universitarias ni nacionales aunque pueden ejercer funciones de biblioteca nacional en un área geográfica determinada.

⁵⁰ UNESCO (1970): *Actas de la Conferencia General 16ª Reunión 12 de octubre-14 de noviembre, París, 1970*. Volumen 1. Resoluciones. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114046s.pdf>> [Consulta: 20/03/2012].

4. Bibliotecas escolares.
5. Bibliotecas públicas o populares.
6. Bibliotecas especializadas.

Esta tesis se centra en la biblioteca universitaria que surge en principio en el IE como biblioteca especializada.

La biblioteca universitaria ha sido definida por la ALA⁵¹ como: “... biblioteca (o sistema de éstas) establecida, mantenida y administrada por una universidad para cubrir las necesidades de información de sus estudiantes y apoyar sus programas educativos, de investigación y demás servicios”.

Europa emprende una marcha sin pausa en el camino del progreso, que se reflejará en un aumento de la población y en la mejora de la situación económica una vez unificada la iglesia, desaparecida la amenaza musulmana y con la consolidación los reinos cristianos.

La expansión económica del campo trajo el resurgimiento de las ciudades, donde se generaliza el comercio. La urbanización supone que la vida cultural se desplazara desde los monasterios aislados a las catedrales, cuyas escuelas dieron lugar al renacer cultural, aparece la figura del maestro, que ya no es monje, sino un miembro secular. Dando un notable empuje a los estudios de medicina y derecho.

En España es Toledo, y su popular Escuela de Traductores, que más que una institución, con una interrumpida actividad cultural desde la época visigótica, donde abundan los libros y las bibliotecas. En ella coincidían y se entendían bien los miembros de las tres culturas (cristianos, musulmanes y judíos), con dos centros de interés la ciencia y la filosofía. Que constituye un precedente.

⁵¹ YOUNG, Heartsill (Ed.) [1988]. *Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, Madrid: Díaz de Santos: 360. Heartsill Young, editor; con la colaboración de Terry Belanger ... [et al.]; traducción, Blanca de Mendizábal Allende.

Las universidades van tomando forma durante el siglo XII, como consecuencia del renacer de las ciudades y la consecuente secularización producida en todos los niveles.

Hasta entonces el libro se ha mantenido al margen de la mayoría de la sociedad, dentro de su celoso contenedor que eran los monasterios.

En principio va a ser la atracción que ejercen algunos maestros, a los que acuden alumnos de tierras lejanas, consolidando su posición en el siglo XIII, cuando de la mano de papas, reyes y municipios aprueban su carta de constitución.

En cierta manera pueden verse como una evolución de las escuelas catedralicias. La palabra universidad equivale a asociación, pues los estudiantes se asociaron con los profesores para construir una cofradía.

Y desde sus orígenes los libros van a ser su principal herramienta de trabajo. Las primeras universidades se constituyen en Italia, donde aparece la escuela de medicina de Salerno, y la de Derecho de Bolonia en 1158. Pero la mayoría de las universidades tuvieron carácter eminentemente religiosos. Como el caso de Paris en 1200.

La base del éxito de las universidades está en el deseo de sus miembros en profundizar en los problemas para alcanzar una formación mejor. Esta formación se refleja en el contenido de las bibliotecas, cuyos libros van a ser su principal herramienta de trabajo.

Las necesidades de libros de los estudiantes fueron principalmente atendidas por los estacionarios y por la pecia. Los primeros eran unos libreros que alquilaban cuadernos (peciae) de las obras (exemplaria) corregidas y aprobadas por las autoridades académicas, para que fueran copiadas por los profesionales o por los propios interesados. De manera que va a suponer una tendencia a la fijación de los textos.

El acrecentamiento de las colecciones era fruto de compras, producto de algunas rentas; pero los ingresos más importantes llegan a través de

donaciones, de generosos protectores, legados de profesores.

Tampoco vamos a encontrar una biblioteca general, más bien podríamos decir que se trataban de bibliotecas de facultad y de colegio.

También la configuración de la biblioteca era muy distante del concepto que tenemos en la actualidad, generalmente los libros se encontraban encadenados a los pupitres; existiendo otra parte de la colección para préstamo (libri distribuendi). Tampoco podemos hablar del cargo de bibliotecario, cuya tarea era realizada por un profesor de poca categoría, o por un estudiante.

La Universidad de París, fue famosa por sus estudios de teología, creada en 1257 por Roberto Sorbone, cuya biblioteca se divide en dos partes: biblioteca magna, para obras de consulta y librería parva, para las obras de poco uso y destinadas a préstamo bajo una fianza. Los temas sobre los que versaban los libros eran principalmente sobre teología, sin que faltaran los clásicos, de medicina y derecho canónico.

En la segunda mitad del s. XII un grupo de estudiantes procedentes de París fundarán la Universidad de Oxford, cuyo fundador de la biblioteca el obispo Thomas Cobham legó sus libros y una cantidad de dinero. Es la primera biblioteca con unos estatutos es los que se reglamenta el horario, utilización de los libros, admisión de lectores, etc. Llamada Bodleian en honor al mecenas que la creó Thomas Bodley, que en 1598 se ofreció a la universidad para costear los gastos de la biblioteca y proporcionar libros. Este concibe a la biblioteca como un instrumento religioso, por ello la mayor parte de los libros versaban sobre esta materia.

La Universidad de Coimbra data del siglo XII (1290), que estuvo temporalmente en Lisboa, a la que el rey donó una cantidad de libros de teología, derecho, medicina y filosofía. Y en el s XIX recibe una inmensa cantidad de libros de los conventos suprimidos.

La biblioteca del College de Cambridge (Inglaterra), posteriormente

Universidad de Harvard se inicia en 1638, fundada para la formación de ministros para el culto, siendo el primer colegio superior de la América inglesa. La Biblioteca se inicia con un donativo de John Harvard, epónimo de la universidad, la mayor parte de carácter religioso, a los que se suman continuos donativos.

Otras universidades importantes y posteriores a la de Harvard⁵² van a ser la de Yale en 1701, Princeton en 1750, y Columbia en 1754, que si bien no poseen de ricos manuscritos como las europeas, en impresos superan a estas. Funcionando en la actualidad con un rendimiento similar al de empresas privadas, para las cuales suponen un punto de referencia por la calidad de sus servicios.

Por lo tanto las bibliotecas universitarias surgieron en la Edad Media, al igual que las universidades y se desarrollaron, sobre todo, a partir de la segunda mitad del siglo XIX. En las universidades de esta época las necesidades de libros por parte de los estudiantes fueron atendidas por los estacionarios, especie de bibliotecarios que alquilaban los cuadernillos que integraban las obras que habían sido aprobadas y corregidas por las autoridades académicas, para que los estudiantes pudieran copiarlas para su estudio. La división de la obra en varios cuadernillos posibilitaba que ésta pudiera ser copiada por varios estudiantes simultáneamente. Esta organización supone el comienzo de lo que pasado el tiempo será la biblioteca universitaria.

Experimentaron un gran impulso en las universidades americanas que impusieron un sistema de materias optativas y en las alemanas, que se orientaron hacia la investigación. Hoy día algunas bibliotecas universitarias presentan colecciones importantísimas, como la de la Universidad Complutense de Madrid, Chicago, Oxford, París, etc.

En la definición de la ALA destacan las dos principales funciones que

⁵² GRAY WEINER, Sharon (2005): "The History of Academic Libraries in the United States: a Review of the Literature", *Library Philosophy and Practice*, 7 (2).

tiene la biblioteca universitaria y que coinciden con las funciones propias de la universidad: el apoyo a la docencia y a la investigación. Además la universidad debe respaldar la función cultural y educativa y que también sustenta la biblioteca universitaria.

Respecto a la creación de las bibliotecas universitarias en España, las universidades aparecen en fecha temprana, en 1212 Palencia, fundada por el obispo Tello de Meneses. Pero tuvo corta duración, ya que en dos ciudades próximas Salamanca en 1215 y Valladolid en 1560, siendo aquella la más importante de España y en la única de las españolas con rango internacional. Y será Alfonso X quien establece en ella el cargo de estacionario, dotándola de una renta de 100 maravedíes al año a fin de tener todos los ejemplares buenos y correctos para alquilarlos a los estudiantes. Cuya colección en 1471 ascendía a 201 libros. Los fondos irán aumentando a partir del siglo XVII, por incorporación de las bibliotecas de los colegios, y principalmente de fondos de los conventos suprimidos en el siglo XIX.

En el s. XVI se crea la Biblioteca de la Universidad de Alcalá, cuyo fundador fue Cisneros, Arzobispo de Toledo, y uno de los mecenas más grandes que ha tenido el libro español, a él se debe la edición de la Biblia Poliglota Complutense. Esta universidad será trasladada a Madrid en el s. XIX-

Durante el siglo de Oro, la universidad de Salamanca y la Complutense adquieren prestigio internacional, con un interés de sus fundadores y autoridades de proporcionarles de ricas bibliotecas y de normas detalladas sobre su uso.

Durante la segunda mitad del s. XVII comienza la decadencia nacional y el deterioro de la universidad, que corre parejo al hundimiento social y económico de España, vemos casos de corrupción, donde se comerciaba con los grados, el estudio de las ciencias era menospreciado y el absentismo de docentes y estudiantes era casi total.

La ilustración va a suponer un espíritu nuevo en todos los ordenes. Con la dinastía borbónica el sometimiento de la Universidad al Estado, perdiendo su autonomía. Aunque entre las múltiples reformas Carlos III, intenta la de las enseñanzas, pero la expulsión de la Compañía de Jesús, se interpreta hoy como una forma de terminar con el poder de estos para poder llevar a cabo la reforma, ya que controlaban buena parte de los centros. Pero pese al interés de las reformas de Carlos III, no supusieron el fruto que se hubiera deseado.

En 1938 se dispone que todos los fondos procedentes de la desamortización de las provincias donde haya universidad pasen a ella en calidad de que se deberían considerar a estas no como suya en exclusiva, sino como públicas.

Con la Ley de Instrucción Pública de 1857 de Claudio Moyano, se establece una Universidad Central en Madrid y Nueve de distrito. Un año después se crea el Cuerpo Facultativo de Archiveros y Bibliotecarios, cuyo fin es poner orden al tesoro bibliográfico procedente de la desamortización. A este cuerpo especializado se le encargará la gestión de las bibliotecas universitarias.

El R.D. de 18 de octubre de 1901 regula las Bibliotecas Públicas, entre ellas las universitarias. En su artículo 12 se dispone la creación de una Junta formada por el Rector, Director de la Biblioteca y Decanos de las Facultades para decidir en materia de adquisición, préstamo, etc.

En enero de 1932, en un decreto dedicado a bibliotecas se establece que todos los fondos existentes en la universidad, son propiedad del Estado. Y será la Junta de Gobierno, de la cual depende el Director de la Biblioteca, la que decida sobre su utilización.

La Ley de junio de 1943 de Ordenación Universitaria, suprime varios decretos de la de 1932, entre ellos el que dice que el director de la biblioteca es vocal nato en la junta de gobierno.

Durante los años 60 el desarrollismo trae consigo un alarmante aumento del número de estudiantes. Dándose en el año 1970 La Ley General de Educación, que obvia completamente las bibliotecas y su papel en la educación. Durante esta época se crean nuevas facultades, que no acompañó de un incremento en el mismo grado del personal de biblioteca.

La transición política de 1975 marcará todos los órdenes de la vida política española. La Constitución de 1978 en su art. 27 reconoce la Autonomía de las Universidades, y reconoce la libertad científica, de investigación y cátedra.

Aparece la Ley 11/1983 de 25 de junio de la Reforma Universitaria, que igualmente que la anterior ignora las bibliotecas.

Por otra parte el título VIII de la Constitución, hace un reparto de atribuciones de las competencias entre las Comunidades, el Estado y las Universidades. En la actualidad 36 de las 32 universidades son públicas de las que 15 pertenecen al territorio MEC, y las restantes están transferidas a las Comunidades. Existiendo un gran vacío legal sobre las bibliotecas. Sin que exista una política bibliotecaria, aunque exista un gran interés por parte de los profesionales. Pero el hecho es que en 1992 entrará en vigor el Acta Única Europea, y nos encontramos con múltiples carencias, en vez de dinámicos centros de información, pues no hay ni medios, ni personal para más que poder prestar los servicios mínimos.

En la actualidad las bibliotecas universitarias todavía adolecen del carácter de erudición estática. Que frente a la importancia del fondo histórico contrasta la precariedad del fondo moderno, actual y puesto al día. A pesar de la mejora en los últimos años ha sido evidente al dotar a las universidades de bibliotecas de departamentos, que por la proximidad de sus usuarios ha hecho que estos tengan verdadero interés en la biblioteca, siendo y funcionando como bibliotecas especializadas.

Históricamente las universidades surgen como una necesidad al auge y

la complejidad de las concentraciones urbanas durante la Alta Edad Media, generalmente de la mano de poderosos mecenas, y aunque supone el renacer de la cultura laica, vamos a ver que entre estos y el profesorado se encuentra mucho religioso, lo que no es tampoco una contradicción, pues durante siglos fueron quienes se habían encargado de estas tareas.

Las bibliotecas surgen casi a la par que estas universidades, sin que existiera el bibliotecario como tal, y en las que la accesibilidad era muy restringida.

Las colecciones principalmente se van a dirigir a las materias que imparte la universidad, principalmente teología, seguido de los clásicos, derecho y medicina. El crecimiento de estas va a ser lento, procediendo principalmente de donaciones, legados o rentas de mecenas. Sin que hubiera un procedimiento de crecimiento regular. Incrementándose notablemente durante el siglo XIX, cuando se incorporan los fondos de las comunidades suprimidas. No haciéndose eco de un crecimiento regular hasta el s. XX, sobre todo en su segunda mitad, cuando las fuerzas sociales vayan imponiendo nuevas necesidades. Con un crecimiento vertiginoso, lo que hace de estas colecciones fondos altamente especializados.

El crecimiento de las bibliotecas universitarias, como hemos visto, discurrió lento desde la Edad Media hasta el siglo XIX, en el presente siglo ha sido y sigue siendo enorme, ya que numerosas sobrepasan el millón de volúmenes, especialmente desde la segunda mitad de siglo, cuando se introdujeron nuevas materias de estudio y la orientación de estos a la investigación, lo que hace de ellas auténticas bibliotecas especializadas. Con horarios más amplios y mejora de servicios. Este crecimiento ha llegado a plantear sistemas de gestión como el crecimiento cero, o sea eliminar el mismo número de volúmenes que se ingresan.

Un cambio completo supuso la entrada de las nuevas tecnologías sobre los trabajos cooperativos, que se iniciaron en los años 60/70 en bibliotecas universitarias americanas como OCLC, etc.

Las bibliotecas universitarias en España son poseedoras de colecciones importantísimas tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. Según los datos del Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas⁵³, que publica Rebiun y que recoge datos de 73 de las universidades de España, dicha colección asciende a más de 23.109.447 monografías en ubicaciones diferentes y 887.859 revistas en ubicaciones diferentes. Un gasto de 34.528.906€ en libros, 73.542.711€ en revistas y 17.833.005€ en otros materiales. Se trata también de colecciones relevantes por la importancia de su fondo antiguo, de la literatura científica y de la bibliografía extranjera.

Las bibliotecas universitarias españolas avanzan en la misma línea que el resto de las bibliotecas de este tipo occidentales, sometidas constantemente en un importante proceso de cambio y adaptación a las nuevas exigencias de la sociedad de la información y del conocimiento. En todas ellas se conjugan elementos que tienen un origen muy remoto y otros que apuntan hacia nuevos modelos de bibliotecas que tratan de ajustarse a sus usuarios o clientes.

Entre los constantes cambios que afectan a las bibliotecas universitarias y que condicionan el modelo de negocio destaca: el carácter híbrido de su colección tendente rápidamente a ser sólo en formato digital y multimedia; la presencia imprescindible de las tecnologías de la información y la comunicación; la cooperación interbibliotecaria a través de modelos de redes y consorcios a nivel local, regional, nacional y mundial; la percepción creciente de la búsqueda de la calidad en los procesos de gestión, potenciando su planificación y evaluación y dentro de esta búsqueda la tesis se centra en el aspecto concreto del marketing y en la necesidad de implantar un plan de marketing para conseguir un mejor rendimiento de la

⁵³ REBIUN (2007): *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2007*. Madrid: REBIUN. Comisión Sectorial de la CRUE. <http://www.crue.org/export/sites/Crue/Publicaciones/Documentos/Anuario_Rebiun/anuario2007.pdf> [Consulta: 04/06/2012].

inversión realizada elaborando una metodología para ello y se propone la aplicación del marketing digital a través de los TIC existentes.

Por la gran cantidad de información generada y la imposibilidad de tenerla toda, y por el encarecimiento de los documentos físicos y multimedia, de las suscripciones y los accesos a las bases de datos y portales, frente a unos presupuestos no siempre en alza, se han impulsado las redes de bibliotecas universitarias y los planes de adquisición cooperativa.

2.3. Marketing.

La puesta en marcha de la disciplina del marketing en las bibliotecas universitarias en la actualidad es una herramienta importante que facilita a la biblioteca cumplir sus principales objetivos de apoyo a la docencia, al emprendimiento y a la investigación. Para ello, a continuación se define el concepto del marketing según distintos autores y se precisa lo que es un plan de marketing, analizando también el concepto y las características del marketing on-line.

2.3.1. Concepto de marketing.

Aunque el marketing⁵⁴ no es nuevo para los servicios bibliotecarios y de información, hay muchas opiniones acerca de cuál es el papel que desempeña. Algunos profesionales de la biblioteconomía y la documentación lo comparan con la persecución de las ventas en vez de la satisfacción del cliente. El primer requisito para la comercialización⁵⁵

⁵⁴ American Marketing Association (2007): "Marketing's new definition, American Marketing Association", *Marketing News*, 17 de diciembre. <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.asp>> [Consulta: 10/08/2011].

⁵⁵ SAVARD, Réjean (1988): *Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros*. Programa General de Información y UNISIST. París: Unesco: 1.

exitosa de los servicios bibliotecarios y de información es una clara apreciación de lo que el marketing es y lo que puede hacer.

Según *American Marketing Association*⁵⁶: “marketing es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general (Aprobado en octubre de 2007)”.

Cronin⁵⁷ insiste sobre la satisfacción de los clientes: “el marketing es un sistema de gestión basado en una filosofía de servicio que está orientada al usuario y no al servicio, está más interesada en la calidad que en la cantidad, da más importancia a la eficiencia que a la eficacia y remarca que la importancia reside en el beneficio que obtiene el usuario y no en los méritos intrínsecos del servicio”.

El marketing es un proceso de planificación y prestación de bienes y servicios para satisfacer objetivos (necesidades) individuales y del conjunto de la organización.

La finalidad del marketing es conocer y entender tan bien al usuario que el servicio o producto se utilice o venda por sí mismo. En marketing se valora más la satisfacción de la expectativa que la satisfacción de las necesidades⁵⁸. Si el servicio está por encima de las expectativas es que el servicio o producto funciona bien.

No se puede olvidar que un servicio o producto de información no tiene valor por sí mismo, sino que tiene el valor que le dan las personas que lo necesitan. Si no se satisfacen las necesidades, no hay usuarios y, si no hay usuarios, no hay biblioteca.

⁵⁶ Definición dada por *American Marketing Association* por the American Marketing Association Board of Directors (aprobado en 2007). <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx/>> [Consulta: 04/06/2012].

⁵⁷ CRONIN, Blaise (1985): “Information services marketing”, *South African Journal of Library and Information Science*, (53):115-119.

⁵⁸ MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. JR. (1996): *Marketing*. 11ª ed., IRWIN: Mexico, D.C.: 56.

El término “marketing”⁵⁹ se ha establecido en el vocabulario, aunque ha sido menos de tres décadas desde que la comercialización se aplicó por primera vez en el campo de los servicios bibliotecarios y de información. La premisa de la comercialización es el cliente, es decir, en el caso de la Biblioteca IE es el centro de toda actividad de la biblioteca.

En los últimos años, el marketing ha ido ganando importancia en las bibliotecas de todo el mundo al aumentar la competitividad en el mercado, el aumento de las expectativas del cliente, y la ampliación del acceso a la información son algunas de las principales razones de este impulso. Para sobrevivir en un entorno global las bibliotecas universitarias deben identificar las necesidades de sus usuarios e integrar esta información en el funcionamiento cotidiano de dichas unidades de negocio. En esta tesis se analiza la aplicación del marketing para la comercialización de la biblioteca universitaria y se propone una metodología para la elaboración de un plan de marketing con la ayuda de las tecnologías y se aplican las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE.

También debemos tener en cuenta que existe la competencia en nuestro ámbito de la biblioteconomía y la documentación y que si el usuario no obtiene lo que necesita, irá a buscarlo a otro sitio; según estudios, actualmente, lo más inmediato es utilizar motores de búsqueda.

Una cuestión a la que debemos prestar atención en la medida en que cada vez está creciendo más es la competencia. Existe competencia en los servicios de información que aumenta gracias a las redes de comunicación y a la gran difusión que ahora tienen los servicios y productos. En marketing es importante hacer un análisis de la competencia que puede existir dentro y fuera de la organización.

Es positivo también comparar con otras organizaciones que no necesariamente estén al mismo nivel que la Biblioteca IE. Para ello es preciso llevar una estrategia organizada y preguntarse qué hacen mejor que

⁵⁹ KOTLER, Philip (2006): *Dirección de Marketing*, Pearson Prentice Hall: 329. 12ª ed.

la Biblioteca IE las otras bibliotecas universitarias con escuela de negocios teniendo en cuenta la comunicación, la preparación del personal, la calidad del servicio, el marketing y otros indicadores de evaluación.

2.3.2. El marketing como guía de todas las funciones y secciones de la biblioteca universitaria.

Hay un debate continuo sobre si los conceptos derivados del mundo de los negocios pueden ser fácilmente transferidos a las organizaciones de servicio público, tales como universidades y bibliotecas. Se argumenta que las organizaciones convencionales se financian de manera diferente, tienen diferentes objetivos y operan en un entorno diferente. Pero esta tesis adopta una perspectiva de marketing estratégico y comercial tomada del mundo empresarial y cercano a autores como Kumar⁶⁰, Zeithanel⁶¹ y Kotler⁶².

Según Rothschild⁶³, el marketing de las instituciones públicas y sin fines de lucro no supone un mero traslado de los conceptos, métodos y técnicas del marketing empresarial, sino que implica un análisis de las actividades desarrolladas por estas instituciones y del proceso de comercialización de las mismas con el fin de que se produzca un beneficio para las partes que intervienen en la relación de intercambio y para la sociedad en general.

Según Lovelock⁶⁴, las organizaciones sin fines de lucro y públicas, no se hallan sujetas a presiones del mercado, pero están sometidas a

⁶⁰ KUMAR, Nirmalya (2005): *El marketing como estrategia: claves para innovar y lograr crecimientos sostenidos*. Barcelona: Deusto.

⁶¹ ZEITHANEL, Valerie A.; BITNER, Mary JO; GREMLER, Dwayne D. (2012): *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Higher Education; London: McGraw-Hill. 6th. ed.

⁶² KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, et. al. (2011): *Introducción al marketing*, Madrid: Prentice Hall. 3^a ed.

⁶³ ROTHSCHILD, Michael; RITCHIE, Robin; WEINBERG, Charles (2000): "A typology of nonprofit competition: Insights for social marketers". *Social Marketing Quarterly*, 6 (3): 63-71.

⁶⁴ LOVELOCK, Christopher H., et al (2004): *Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, México: Pearson /Educación.

regulaciones y a un mayor control público. La perspectiva de estas organizaciones no empresariales contempla más bien la satisfacción del consumidor a largo plazo y se plantea el bienestar no sólo individual, sino también de la sociedad en conjunto.

La aplicación del marketing a las entidades públicas y sin fines de lucro según Kotler⁶⁵, debe contemplar aspectos como: análisis del mercado (de los consumidores, segmentos de mercado, entorno, tendencias); análisis de los recursos (puntos fuertes y débiles propios y de la competencia, así como las oportunidades y las amenazas del entorno), y definir la unidad de negocio o actividad en la que se halla la organización y los clientes a los que se dirige. Los costes incurridos por los consumidores o usuarios no siempre suponen pagos monetarios (directos), sino también tiempo, molestias o esfuerzos dedicados.

Las organizaciones no empresariales ofrecen al mercado tres tipos de productos: bienes, servicios y comportamientos sociales. En el caso de los bienes, la institución produce un bien que se vende o proporciona un beneficio al usuario, cliente cuando lo usa o consume. Los servicios se crean por la interacción entre el que lo presta y el que lo usa. Algunos de ellos como es el caso de la enseñanza universitaria se venden a precios de mercado, o a precios inferiores.

La satisfacción del cliente es la principal preocupación en el proceso de comercialización. Los usuarios sólo vuelven a utilizar más servicios si están satisfechos, si no es así, se van a Google, Redes Sociales o cualquier otra fuente que satisfaga sus expectativas. De este modo, el entorno de la organización debe valorar la satisfacción del cliente, y todos los que trabajan en ella deben tener un papel que desempeñar en la prestación de la máxima satisfacción hacia el usuario. La Biblioteca IE ha de tener un conocimiento adecuado de los usuarios actuales y potenciales para crear un

⁶⁵ ANDREASEN, Alan; KOTLER, Philip (2008): *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall. 7th ed.

valor superior para ellos. Este valor viene por medio de aumentar los beneficios para los usuarios. Una forma de hacerlo es mediante una orientación hacia el cliente, que requiere que la biblioteca debe entender como es hoy el valor para el cliente y como va a evolucionar con el tiempo. Se hace una alianza de marketing con el usuario, que se convierte en una parte central de los esfuerzos del servicio total.

2.3.3. El marketing como filosofía en la Biblioteca IE.

La filosofía abarca los principios fundamentales sobre los que se basan las prácticas, técnicas y actividades de las bibliotecas y centros de información. Estos principios sirven de guía para la puesta en marcha con éxito de las unidades y como un medio para resolver los problemas. La integración del marketing en los servicios de la biblioteca es de gran ayuda, ya que refuerza y reafirma los valores y creencias básicas de la profesión en un entorno cambiante.

El marketing como filosofía y el concepto de marketing debe guiar todas las funciones y departamentos de una organización, las bibliotecas universitarias ya no pueden permitirse el lujo de mantener las barreras entre las funciones y secciones. La filosofía de marketing debe extenderse a través de la unidad de negocio, y las soluciones de organización deben ser compatibles con esta filosofía. Así, el marketing es un conjunto de ideas que deben ser integradas en toda la unidad de negocio y deben ser supervisadas por la alta dirección. La comercialización exitosa requiere que una biblioteca universitaria esté organizada.

La creencia más extendida acerca de los servicios de la biblioteca es que el objetivo principal es proporcionar la información correcta al usuario correcto en el momento adecuado. El logro de este objetivo es reducir las barreras de acceso, mejorar el uso de la información, y capacitar a los usuarios a acceder a la información de forma independiente, en particular

mediante el uso de tecnologías.

Acercarse a la comercialización desde un punto de vista filosófico puede ayudar a cualquier organización a lograr los objetivos para los cuales fue creada.

En la Biblioteca IE el servicio enfocado desde el punto de vista del marketing no es sólo una cuestión de dinero, sino de las actitudes del personal y de toda la organización. Los productos se utilizan, pero el servicio es una experiencia, es decir, la imagen del servicio nace principalmente de las experiencias de las personas que reciben dicho servicio.

Los profesionales de la biblioteca son los recursos de marketing más importantes. Los factores decisivos para el éxito son su actitud y su compromiso con los usuarios, clientes, consumidores, empleadores. El concepto de marketing debe guiar todas las funciones y servicios de la Biblioteca IE y debe ser comprendido y aceptado por todos, desde el líder⁶⁶ de la biblioteca, al bibliotecario del servicio de circulación. Este proceso también debe establecer cuidadosamente medidas de satisfacción del cliente. Se debe decir que los servicios de marketing de la unidad de negocio no son una función que por separado es de todos sino es una forma de trabajar y una forma de vida.

Este enfoque está orientado hacia los competidores, lo que significa que la Biblioteca IE debe saber las ventajas a corto plazo y largo plazo y las debilidades de otras bibliotecas y centros de información que se encuentran en el mismo tipo de negocio.

En servicios de marketing, todo lo humano -las habilidades, actitud de servicio, y recursos de información- es más cercano al cliente que en la industria. En la industria, hay una distinción clara entre el fabricante y el

⁶⁶ Según la RAE, persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. Construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

distribuidor, y entre los que venden el producto y los que lo compran. Sin embargo, en los servicios, los clientes suelen ser física y virtualmente expuestos a la explotación del servicio, en el diseño de productos y servicios, por lo general interactúan con los empleados.

Esto quiere decir que todas las personas dentro de la Biblioteca IE de la institución, no sólo el personal de primera línea, son responsables de la creación de valor. La orientación hacia el marketing requiere que la Biblioteca IE debe aprovechar e integrar sus recursos humanos, físicos y tecnológicos con eficacia y adaptarlos a las necesidades y expectativas del usuario o cliente.

Se entiende que el marketing es esencial para la supervivencia, una organización que tiene conocimiento de marketing tiene una mayor posibilidad de éxito en el entorno actual, y el marketing es un elemento esencial en curso que apoya los procesos en los servicios de las bibliotecas universitarias.

El marketing debe ser entendido y aplicado de una manera integral. La etapa de la publicidad básica, la organización del sector de marketing, y el fortalecimiento de la orientación al mercado de las distintas divisiones de la biblioteca no son suficientes en el entorno actual. Por el contrario, todas las actividades deben estar orientadas siempre hacia los clientes, debe hacerles partícipes y las TIC y la Web 2.0⁶⁷ han ayudado a conseguirlo en gran medida. Además los requisitos ecológicos y sociales también deben ser tomados en consideración. Estos requisitos ahora son obligatorios. Con el fin de sobrevivir en este entorno, la Biblioteca IE se ve en la necesidad de evaluar sus actividades en el contexto del ambiente externo, se ve obligada a ponerse en contacto con las necesidades y expectativas.

La comercialización altera la forma en que las bibliotecas ofrecen

⁶⁷ GUPTA, Dinesh K.; SAVARD, Réjean (2011): *Marketing libraries in a Web 2.0 world. International Federation of Library Associations and Institutions, Management and Marketing Section*, Berlin; New York: De Gruyter Saur.

servicios de información a los usuarios, y una biblioteca universitaria que reconoce los conceptos de marketing estará cerca de sus usuarios según Gupta⁶⁸.

Las razones para la adopción de la comercialización de los servicios de la biblioteca son muchas. En este momento, hay una necesidad de consenso entre los profesionales de los servicios de información sobre conceptos de marketing, orientaciones y prácticas. Se debe buscar en la comercialización una manera de hacer negocios y un enfoque que ayude a gestionar mejor y a gastar el presupuesto de una forma más eficiente y eficaz para la unidad de negocio, en concreto la Biblioteca IE.

2.3.4. ¿Por qué planificar en la biblioteca universitaria?

En las instituciones se debe actuar sobre unos objetivos concretos y cuantificar y valorar los resultados finales. Es la forma de justificar la existencia o no de un servicio o producto de cualquier unidad de negocio, en nuestro caso, es la biblioteca académica y universitaria.

Cualquier servicio y producto de información, sobre los que se sustenta toda biblioteca, ha de ser también evaluado continuamente y, si es necesario, mejorado y promocionado, es decir, alcanzar la calidad. Una forma de hacerlo es la aplicación de un plan de marketing y por ello en la tesis planteamos la propuesta de elaboración de un plan para la biblioteca académica y universitaria.

Dentro de las tareas de los líderes de cualquier tipo de biblioteca, el proceso de planificación suele ser una de las que más recelo despierta. Se debe a varias razones. En general, la labor planificadora se identifica con una actividad teórica, a la cual se le debe dedicar mucho tiempo; tiempo que normalmente escasea y que, a simple vista, se ve más rentable utilizar en

⁶⁸ GUPTA, Dinesh K. (2012): *New paradigm of library and information services marketing*, [Cambridge (UK)]: Chandos Publishing.

acciones del día a día que aparentemente aportan un resultado más inmediato. Es la actitud llamada apagafuegos, que confunde en su escala de valores lo urgente con lo importante.

Sin embargo, planificar es uno de los retos más apasionantes a los que se puede enfrentar un líder de la información en una unidad de información, por cuanto permite poner en juego los conocimientos y experiencias adquiridos para diseñar un rumbo hacia el cual se quiere dirigir la biblioteca. Es, por tanto, un ejercicio de reflexión y, a la vez, de creatividad, que sitúa al líder en el pasado, el presente y el futuro.

Respecto al pasado se debe tener en cuenta la historia de la biblioteca y su conocimiento adquirido. El presente debe tener muy claro cuál es la realidad de la biblioteca y de la institución de la que depende, en el momento actual desde el punto de vista interno y con referencia a su entorno. Y en cuanto al futuro debe hacer previsiones de actuaciones en un horizonte más o menos lejano, normalmente a tres o cinco años. Es en este momento cuando se materializa el saber conjugar unos recursos normalmente escasos con los objetivos que hay que lograr.

Planificar es hacer previsiones inteligentes sobre el futuro, es decir, convertir todo lo previsible en previsto. Sin embargo, estas afirmaciones en principio sencillas se complican con una realidad cada vez más cambiante.

Por ello, el plan, como resultado final de todo proceso de planificación, debe dar la posibilidad de incorporar variaciones constantes que den respuesta a los cambios del entorno e, incluso, de la propia situación interna de la biblioteca, el plan debe ser periódicamente revisado sobre la base de nuevos escenarios que han podido preverse o no. No obstante, cuanto más cercana a la realidad transcurra la elaboración de cualquier plan, más posibilidades tiene de ser puesto en práctica con éxito y de no terminar siendo papel mojado.

Aunque la incertidumbre es realmente la constante en la que se dan los

hechos, se debe desenvolver y se debe tener en cuenta que la capacidad de adecuarse al nuevo entorno no se improvisa y es el propio proceso de planificación el que enseña al líder cuál es la vía idónea.

Entre las ventajas que se encuentran al planificar están:

1. La capacidad de coordinar el proceso de decisión institucional y su implementación en la organización, ya que con el plan se consigue comunicar y movilizar no sólo al equipo directivo sino al resto de personal que participa de la visión conjunta.
2. Realizar un control más sistemático del entorno que permite adoptar decisiones ante posibles variaciones y su justificación.
3. Un control de la gestión más estructurado y riguroso a través del seguimiento de las acciones emprendidas.
4. La toma de decisiones se hace basada en información sistematizada y detecta errores a tiempo.
5. Permite identificar oportunidades y peligros en el mercado.
6. Fomenta el espíritu de equipo y la motivación si es correctamente comunicado.
7. Sirve para llevar a cabo el control de la evolución de las políticas y acciones fijadas según las responsabilidades y plazos asignados.
8. Constituye un buen apoyo para transmitir información no sólo a escala interna sino también externamente (acuerdos de colaboración, realización de eventos, etc.).

En cuanto a las desventajas de la planificación destaca el apresuramiento en la elaboración, el factor precipitación no es recomendable. El trabajo con hipótesis no verificadas (la información ha de tomarse de las fuentes originales). La actuación por impulsos (falta de reflexión igualmente no recomendable). El exceso de creatividad (falta de realismo), declaración de buenas intenciones que, sin embargo, no se materializa en acciones concretas y prácticas.

2.3.5. Niveles de planificación.

La dimensión de la unidad de información y de la institución de la que depende la unidad determina de manera decisiva los procesos de planificación que en ella se llevan a cabo. Por tanto, la estructura de los planes, sus plazos y su interrelación entre sí dependerán del tamaño de la organización y de su orientación. Así, en una gran organización, si bien existirá un plan corporativo o estratégico general, serán necesarios distintos planes para las diferentes áreas o unidades de negocio, como es el caso de la Biblioteca IE y universitaria respecto a la organización de la que depende el IE.

Partiendo de una gran corporación, donde se puede encontrar el modelo más complejo, se distinguen entre los siguientes tipos de planes:

1. Plan corporativo, estratégico o general. Será el que marque la pauta del resto de la planificación. En él se contendrán las líneas maestras estratégicas y de definición del negocio, y a él se supeditarán el resto de planes que se desarrollen en las distintas unidades de negocio por las que esté formada la organización.

Este plan general debe dejar claras cuáles son la misión y la visión de la institución, conceptos tan amplios y ambiguos que no siempre son debidamente entendidos. La misión corporativa debe responder a cuál es la actividad de la empresa, su alcance y los valores a los que debe ajustarse. Si bien no es una declaración inamovible, tal y como se ha indicado anteriormente, y podría variarse en algún momento, no conviene su alteración constante por cuanto es la base sobre la que descansa el resto del proceso planificador. Por ello, en ocasiones, es más útil la declaración de misiones ajustadas a unidades estratégicas que una misión genérica que aporte poca luz al resto de planes que haya que desarrollar en cada unidad de negocio. La visión es el horizonte temporal de esa misión. Es importante fijar un plazo para la consecución de esa meta.

En conclusión, un plan corporativo debe incluir cuáles son las metas y los objetivos corporativos, debe fijar las principales estrategias para conseguirlos y debe establecer la atribución de las funciones necesarias a escala departamental.

Respecto al plano temporal, este tipo de planes corporativos generales se elabora con una perspectiva de largo plazo (de tres a cinco años), aunque debe ser periódicamente revisado y actualizado.

2. Planes funcionales o departamentales. Derivan del plan estratégico general mencionado y se encuentran en un nivel más operativo y funcional. Suelen estructurarse por áreas funcionales o unidades de negocio. Se trata de planes a medio plazo, de uno a tres años. En la Biblioteca IE es el llamado plan estratégico de la Biblioteca IE.
3. Planes de acción o tácticos. Cada plan funcional conduce a varios planes de nivel táctico que van concretando acciones en esferas más definidas: el plan de tesorería, el plan de promoción, el plan de compras, el plan de comunicación, el plan de marketing, etc. Estos planes se complementan con presupuestos que reflejan el componente económico de cada plan. En este caso, se trabaja en un corto plazo de un año, e incluso, semestral o trimestralmente.

Todo este conglomerado de planes debe estar perfectamente interrelacionado para conseguir integrar el funcionamiento de la organización; de lo contrario, el aislamiento de cada plan de las distintas unidades de negocio puede provocar disfunciones en la puesta en marcha, de cada nivel y hacer inviable su aplicación.

El proceso se simplifica al trabajar en el esquema de una unidad de negocio como es la Biblioteca IE, y académica. En función de su tamaño, un buen plan de marketing puede ser suficiente, al estrechar y unificar el nivel estratégico y operacional, y más fácil de comunicar, al tener una estructura más manejable y accesible a la globalidad de la planificación.

2.4. Plan de marketing.

Anteriormente se ha analizado el concepto de marketing según distintos autores y se ha tratado el marketing como filosofía y guía de todas las funciones y secciones de la biblioteca. Además se ha planteado el por qué de planificar en la biblioteca y de los niveles de planificación por lo que a partir de aquí se contempla la definición del plan de marketing, por qué crear un plan de marketing en la Biblioteca IE, qué debe contener, cuándo debe llevarse a cabo, quién debe realizarlo y cómo debe llevarse a cabo para terminar en este capítulo definiendo el concepto de marketing on-line y sus características.

2.4.1. Definición del plan de marketing.

Genéricamente y de manera simbólica, un plan de marketing puede identificarse con un mapa de rutas que debe dar respuesta a quién se acerque a él, a las siguientes preguntas:

¿Dónde nos encontramos? ¿Hacia dónde queremos dirigirnos? ¿Qué hacemos para conseguirlo?

De las numerosas definiciones doctrinales que se han encontrado, una de las más descriptivas es la que aporta Sanz de la Tajada⁶⁹: “Es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos que hay que conseguir en un determinado período de tiempo, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

Santesmases⁷⁰ define el plan de marketing como: “la formulación de los objetivos y estrategias de marketing, junto con la determinación del

⁶⁹ SANZ DE LA TAJADA, Luís Ángel (1974): *Los fundamentos del Marketing y algunos métodos de investigación comercial*. (Tomos I y II), Madrid: ESIC.

⁷⁰ SANTESMASES MESTRE, Miguel. (2012): *Marketing: Conceptos y estrategias*, Pirámide: Madrid: 90: 642. 6ª ed.

presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. El plan de marketing se complementa e integra con la planificación estratégica⁷¹ de la organización”.

Según McCarthy y Perreault⁷²: “el plan de marketing es una guía para la realización y el control. Se trata de la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”.

Son constantes en cualquiera de las definiciones consultadas sobre el plan de marketing⁷³:

1. Tiene carácter formal.
2. Su contenido debe estar suficientemente sistematizado y estructurado, lo cual es fruto de una tarea de reflexión y de análisis.
3. Determina con el suficiente grado de concreción los campos de actuación y sus responsables, así como los procedimientos de control.

2.4.2. ¿Por qué crear un plan de marketing?

Como se ha visto, un plan de marketing no es un plan corporativo o de empresa; suele tener un alcance temporal más corto y se encuadra dentro de lo que podría llamarse la planificación comercial, deteniéndose más que en aspectos de estrategia organizativa, a los que dará cumplimiento, en cuestiones de mercado, de cliente-producto⁷⁴.

⁷¹ KOTLER, Philip (1981): “Strategic Planning for Higher Education”, *Journal of Higher Education*, 52 (5): 470-489.

⁷² MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. JR (1996): *Marketing*, IRWIN: Mexico, D.C.: 56. 11ª ed.

⁷³ DUKE, Lynda M.; TUCKER, Toni (2007): “How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library”, *Technical Services Quarterly*, 25 (1): 51-68.

⁷⁴ HALLMARK, Elisabeth K.; SCHWARTZ, Laura; ROY, Lorie (2007): “Developing a long-range and outreach plan for your academic library. The need for a marketing outreach plan”, *College & Research Libraries News*, 68 (2): 92.

Hatton⁷⁵ dice “que si el primer defensor de los intereses del cliente en una empresa es el propio responsable de marketing, entenderemos mejor la razón de ser de la existencia del plan de marketing”.

Pero ¿existe sólo un plan de marketing? En instituciones muy dimensionadas y con una gama de productos amplia puede darse la siguiente situación: un plan general de marketing, otro plan de marketing por mercados, un plan de marketing por líneas de productos, uno específico por producto, otro por divisiones territoriales, etc.

Tabla 1

Diferencias entre un plan corporativo y un plan de marketing

	<i>Plan corporativo</i>	<i>Plan de marketing</i>
Los objetivos expresan.	Ganancias o beneficios.	Clientes, ingresos o cuota de mercado.
La estrategia indica.	Actividad y su ámbito espacial.	Segmentos de mercado o posicionamiento.
La táctica se refiere.	Los planes funcionales (incluyendo el plan de marketing).	Los planes de cada elemento del marketing mix.
El control se mide.	Costes e ingresos.	Incremento cuota de mercado, gasto promedio y ventas cruzadas.

Fuente: Elaboración propia.

Por el contrario, en una pequeña y mediana empresa, el propio plan de marketing puede ser sustitutivo de una planificación estratégica más compleja.

Esta aparente dificultad para deslindar el contenido y las funciones del plan corporativo o empresarial y el plan de marketing, que se confunden en una pequeña y mediana empresa, podría simplificarse si se observa de qué

⁷⁵ HATTON, Ángela. (2000): *La Guía Definitiva del Plan De Marketing: La vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing*, Madrid [etc.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000.

habla cada uno de ellos en sus distintas etapas:

En el plan corporativo confluyen aspectos que determinan los contenidos del resto de planes (de producción, personal, financiero, etc.). Por lo tanto, debe llevarse a cabo en constante comunicación con el resto de áreas y siempre teniendo en cuenta la planificación global.

2.4.3. ¿Qué debe contener un plan de marketing?

En general, un plan de marketing detalla numéricamente una situación de futuro comercial y contiene, además, un conjunto de acciones y reacciones con respecto al marketing mix en cada mercado, para conseguir que las variables que tienen incidencia en el uso o la venta sean favorables para los productos y servicios de la Biblioteca IE.

El proceso de planificación de marketing lleva consigo tareas como:

1. Realizar investigación dentro y afuera de la Biblioteca IE.
2. Observar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
3. Hacer previsiones y pronósticos.
4. Establecer objetivos de marketing.
5. Generar estrategias de marketing.
6. Definir programas y fijar presupuestos.
7. Analizar los resultados ajustando los objetivos, las estrategias o los programas.

En definitiva, un plan de marketing no es una mera declaración ideal bien presentada y llena de ambigüedades, sino un documento realista, completo, detallado, fácil de seguir, hecho a la medida y para sus usuarios o clientes.

Como punto de partida debemos conocer la organización de la que depende la Biblioteca IE y antes de iniciar un plan de marketing es

necesario hacerse preguntas del tipo⁷⁶:

1. ¿Qué pretende (qué objetivos tiene) la institución de la que depende la biblioteca?
2. ¿Qué hace la biblioteca para colaborar en conseguir estos objetivos?
3. ¿Quién asegura la continuidad del servicio/s y producto/s de la biblioteca?
4. ¿Quiénes influyen en las personas que aseguran la continuidad del servicio/s y producto/s de la biblioteca?
5. ¿Qué esperan estas personas del servicio de biblioteca? ¿Para qué les es útil?

Según se conteste, se puede decir hasta qué punto la supervivencia de la biblioteca está asegurada. Se debe tener en cuenta la aportación del autor Anglada⁷⁷ sobre la supervivencia de la biblioteca universitaria.

Aspectos sobre el servicio que se debe saber: ¿Para qué es útil a la organización? ¿Quiénes son los clientes? ¿Con quién se compite? ¿Qué diferencia a la biblioteca de sus competidores? ¿Cómo se distribuyen los servicios? ¿Cómo se promocionan los servicios y productos? ¿Cuánto cuestan y cómo se cobran?

Preguntas para realizar periódicamente: ¿En qué es diferente la organización en la que se opera en relación a lo que era hace unos 3 ó 5 años? ¿En qué ha cambiado para responder a estos cambios? ¿Cómo se piensa que será la biblioteca dentro de 3 ó 5 años? ¿En qué se cree que deberá cambiar?

Algunos aspectos que se deben conocer también son: ¿Qué nivel de penetración se tiene en el mercado? ¿A qué nivel se satisfacen las

⁷⁶ DÍAZ CARPI, Fani (1998): *Marketing en los servicios de información*. Biblioteca de la Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona. Comunicación presentada en las IX Jornadas de Bibliotecas de Arquitectura (Tarragona, noviembre).

⁷⁷ ANGLADA, Lluís (2011): *Conferencia: "Si esto es un nuevo paradigma, ¿Dónde quedan las bibliotecas? Externalización, cooperación y alianzas en tiempos de cambio"*. Barcelona: CBUC. Jornada extraordinaria Plan Estratégico REBIUN 2020 16 Septiembre.

necesidades y expectativas de los usuarios? ¿Cuál es la relación óptima entre coste de servicio y calidad de éste? ¿Cómo se puede conseguir la máxima utilización de los servicios y productos? ¿Cómo se puede conseguir la utilización óptima de los recursos?

Hay que pensar en el servicio de información como elemento estratégico y por tanto:

1. Debe adecuarse a la organización, es decir, anticiparse.
2. Debe actuar ante los cambios, es decir, provocar cambios.
3. Conectar con la información que se necesita esté dónde esté dentro de la organización o fuera.

Según Díaz Carpi⁷⁸: “las bibliotecas universitarias y académicas tienen algunas deficiencias en relación al marketing: Escaso conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios (se sabe lo que se pide, pero no lo que no se le pide y necesitan); están más orientadas al producto que al consumo; se trabaja sin objetivos”.

En cuanto a la comunicación es escasa y deficiente:

1. Poco conocimiento del servicio
2. Poco conocimiento de quién da el servicio.
3. Relaciones discontinuas con otras unidades del negocio.
4. Más necesidad de trabajar en equipo con otras bibliotecas mediante cooperación, convenios, alianzas estratégicas, etc.

Antes de iniciar el plan de marketing es necesario un análisis previo de los usuarios a los que se dirige el servicio. Es conveniente segmentar⁷⁹ el mercado, es decir, dividir a los usuarios en grupos con necesidades y

⁷⁸ Ibídem: 37.

⁷⁹ Un segmento de mercado es un grupo de consumidores o usuarios que comparten necesidades y deseos similares. Y segmentar un mercado es encontrar y dividirlo entre los segmentos que lo componen. El concepto de segmentación está fuertemente unido a la idea de que en el mercado existen grupos de consumidores o usuarios que buscan beneficios diferentes en las marcas; esto es, los usuarios o consumidores no sólo buscan los beneficios básicos que todas las marcas ofrecen sino que además los diferentes beneficios suplementarios son importantes para diferentes grupos de usuarios.

expectativas homogéneas. Clientes diferentes tienen necesidades diferentes.

Se deben analizar las necesidades de los usuarios con preguntas del tipo: qué quiere, qué querría, qué pide, qué utiliza; para cuándo lo quiere; cómo lo quiere; dónde lo quiere; para qué lo quiere.

Otro punto básico a tratar es el conocimiento de los usuarios (los que utilizan el servicio y los que no lo utilizan y los que aseguran la continuidad) con cuestiones como:

1. ¿Se conoce a los usuarios? (los que utilizan el servicio); ¿Por qué utilizan el servicio?; ¿Para qué lo utilizan? ¿Es fácil para ellos encontrar lo que buscan?; Si no encuentran lo que buscan, ¿cómo lo sabemos?; ¿Leen y entienden los folletos que hacemos?; ¿Qué esperan del servicio?; ¿Qué servicio/producto querrían que no les estamos dando?; ¿Están contentos con el horario?; ¿Están contentos con la atención que reciben?
2. ¿Se conoce a los usuarios? (los que no utilizan el servicio); ¿Quiénes son?; ¿Por qué no utilizan el servicio?; ¿Qué necesidades tienen?; ¿Saben que existimos?
3. ¿Se conoce a los usuarios? (los que aseguran la continuidad); ¿Conocen al personal bibliotecario personalmente?; ¿Saben qué servicios ofrecen?; ¿Qué esperan del servicio?; ¿Qué es más importante para ellos?; ¿Qué necesidades tienen?

También es importante distinguir si el plan de marketing es un plan continuación de otro ya existente en un período anterior o si corresponde a un producto o servicio nuevo.

En el primer caso, existirá un documento previo (plan anual o trianual) que nos facilitará el punto de partida; no obstante, hay que realizar un plan nuevo para el período correspondiente que incluya las circunstancias que con toda seguridad se han producido, pero que han podido pasar desapercibidas. En el supuesto de que se trate de un proyecto nuevo, no se

dispondrá de esa información previa, que habrá que elaborar. En estos casos, puede incluirse también el desarrollo técnico del nuevo producto o partir, si ya está hecho, desde ese diseño hasta el establecimiento del producto o servicio en el mercado.

2.4.4. ¿Cuándo debe elaborarse un plan de marketing?

Dado que normalmente los planes de marketing se elaboran para un ejercicio o tres como máximo, sobre todo si se trabaja en un nivel operativo, y puesto que se trata de un proceso complejo, debe tenerse en cuenta un mínimo plazo razonable de entre uno y tres meses para llevarlo a cabo. Es decir, si el ejercicio económico coincide con el año natural, la labor de planificación debe iniciarse no más tarde del mes de octubre anterior. Estos plazos pueden ser mayores si la biblioteca necesita realizar algún tipo de trabajo de investigación de mercado en la fase de análisis que implica más tiempo para su correcta realización.

Establecer una agenda para el proceso de planificación ayuda a conseguir los tiempos fijados. No existe un modelo exacto de dedicación a la elaboración de un plan de marketing; pero en general y según los expertos el tiempo podría asignarse en términos proporcionales de la siguiente forma:

- 20% para el análisis de situación interna.
- 20% para estudio del entorno.
- 30% para la identificación y selección de objetivos y estrategias.
- 30% para la producción y comunicación del plan.

2.4.5. Quién debe realizar el plan de marketing?

Una vez más, la dimensión de la biblioteca universitaria determina la respuesta a la pregunta de quién debe elaborar el plan de marketing. En el caso de las bibliotecas universitarias independientemente de su tamaño se cree, según los datos estudiados en esta tesis, que tiene la obligación de

crear un plan de marketing para aprovechar al máximo la inversión que la organización realiza, debido al número elevado de servicios y productos que la unidad de negocio brinda a la organización de la que depende, a la sociedad y la importancia de dichos servicios y productos.

En el caso de una pequeña o incluso mediana biblioteca académica, la persona idónea para realizar esta labor suele ser el propio gerente o director; o si existe como tal área, el responsable de marketing de la unidad de negocio es la persona más propicia. En este supuesto, la coordinación en el trabajo de planificación va a ser sencilla al tratarse de organizaciones muy accesibles en todas sus parcelas.

En estructuras más amplias, será normalmente el propio director de marketing quien pilote la elaboración del plan. Sin embargo, dadas las implicaciones en otras áreas de muchas de las acciones y medidas contempladas, en el proceso de planificación es importante contar con la participación y, a veces, hasta con el consenso de los responsables de otros departamentos directa o indirectamente implicados. Se trata, en definitiva, de obtener la necesaria coherencia del plan de marketing de la biblioteca universitaria con referencia al resto de actividades y funciones dentro de la organización.

Por ejemplo, una de las acciones previstas en el plan de marketing de la Biblioteca IE es la presentación del servicio pasaporte Madroño para los alumnos de posgrado. Sin embargo, la medida si no se ha valorado con el departamento de los programas académicos, ya que necesita unas acciones para comunicar dicho servicio a los alumnos y lo idóneo desde el punto de vista del marketing es hacerlo a través de las direcciones de programa. A la hora de la puesta en marcha de esta acción, la idea es mucho más difícil de ponerla en marcha, y sin la suficiente visibilidad y apoyo, por no haber tenido previamente en cuenta estas consideraciones.

Cuando en las organizaciones la gama de productos es muy amplia y diferenciada, el plan de marketing de cada producto o servicio suele

realizarlo el jefe de producto (*Product Manager*) correspondiente, siempre lógicamente en sintonía con el plan de marketing general que habrá elaborado el máximo responsable.

Cabe plantearse la cuestión de que quién acomete la realización del plan de marketing es la posibilidad de utilizar apoyo externo, normalmente de una consultora especializada en esta materia.

¿Cuándo sería conveniente esta participación externa? Los casos son los siguientes:

1. Si es el primer plan de marketing que la biblioteca va a realizar y no existe experiencia en su realización.
2. Si el director de marketing está muy ocupado con algunas campañas y no puede prestarle mucha atención a este asunto o el director de la biblioteca.
3. Se pretenden moldear actitudes y comportamientos en el equipo directivo, al que se quiere implicar en bloque en su elaboración.
4. Si el responsable de su elaboración ha caído enfermo y no puede continuar con la tarea.
5. Si se está produciendo o se quiere introducir un proceso de transformación en la biblioteca con novedades importantes, para lo que el apoyo externo puede resultar interesante con vistas a provocar o conducir ese cambio.

En el caso de tomar la decisión de contar con la colaboración de una consultora externa, siempre debería nombrarse un interlocutor de la biblioteca, normalmente el director de marketing, o el director de la biblioteca que será la conexión constante con ese colaborador externo. Incluso, las posibles presentaciones durante su diseño suelen ser conjuntas entre el coordinador interno y el consultor externo.

Con respecto al momento de la aprobación, el plan de marketing debe ser sometido por el responsable de su elaboración a alta dirección o gerencia

de la organización, que de forma individual o conjuntamente con el resto del Comité de Dirección estudia la propuesta y su posible puesta en práctica.

En supuestos muy excepcionales (por ejemplo, si las inversiones requeridas para el cumplimiento de los objetivos son muy elevadas o las acciones incluidas suponen un proceso de cambio trascendental para la biblioteca) deberá ser presentado al Comité Ejecutivo de la institución.

Tras la aprobación del plan de marketing se supone la plena aceptación por todas las áreas de la biblioteca. En cierto modo, debe comprometer a toda la organización, que hace suyo ese plan en una especie de responsabilidad compartida para que llegue a buen fin.

2.4.6. ¿Cómo debe llevarse a cabo?

Tan importante como el resultado final (el plan como documento) es el propio proceso de planificación como sucesión de pasos reflexivos y participativos que van enriqueciendo el conocimiento de la propia biblioteca y su posicionamiento en el mercado. Es decir, haciendo el plan de marketing correctamente, se aprende de manera activa y fructífera con vistas a la gestión diaria.

A escala metodológica, es importante mantener una organización de la información, que se suele obtener de manera progresiva y no siempre por el orden deseado. Para ello, puede resultar útil ir archivando este material (aunque sea en fase de borrador) dentro de cada etapa, de manera que se vaya construyendo el contenido sistemáticamente y se vaya teniendo conocimiento de las parcelas que quedan pendientes. En el capítulo cinco de esta tesis se propone una metodología.

Las distintas fases en la elaboración de un plan de marketing se asemejan a un rompecabezas en el que la inclusión de las piezas nos dará una composición final de conjunto y con sentido. Si los plazos establecidos en la agenda van siendo cumplidos, el encaje de esas piezas es relativamente

sencillo. La tarea se complica cuando no se cumple esa planificación del plan y cuando los intervinientes en su elaboración son numerosos y no se produce una coordinación rigurosa.

Por ello, este proceso debe realizarse de manera secuencial, estructurado en etapas que no pueden saltarse aleatoriamente. El esqueleto fundamental de cualquier plan de marketing se encuentra en el capítulo cinco de esta investigación. A partir de ahí, cada paso debe sistematizarse y detallarse para llegar a la concreción y pragmatismo que a todo plan se le pide.

Se señala una metodología para la elaboración del plan de marketing que ayuda a su puesta en marcha.

Algunos de los esquemas sobre la estructura de un plan de marketing más habituales y utilizados son el Modelo John Westwood⁸⁰ con una fase estratégica y una fase operativa, las cuales se desglosan en:

1. Análisis DAFO de la situación (externa e interna).
2. Definición de objetivos.
3. Determinación de estrategias.
4. Plan de acciones. Presupuestos.
5. Seguimiento y control⁸¹.

En esta tesis se propone paso a paso la elaboración de un plan de marketing según la estructura de la *Association of College and Research Libraries* (ACRL)⁸². Y, a modo de conclusión, se trata la interacción del plan de marketing en el resto de la organización: claves para su puesta en práctica con éxito, presentación, comunicación, etc.

⁸⁰ WESTWOOD, John (2006): *How to write a marketing plan*. London; Philadelphia: Kogan Page.

⁸¹ WESTWOOD, John (2011): *Marketing your business: Make the Internet work for you, get into exports, learn about products and pricing*. London; Philadelphia: Kogan Page. Esta autor aplica sus conocimientos al mundo digital en esta obra.

⁸² *Association of College and Research Libraries* (ACRL). <<http://www.ala.org/acrl/>> [Consulta: 04/02/2012].

2.5. Marketing on-line.

En los últimos cinco años el e-marketing está en el centro de los negocios, añade valor a los productos, amplía los canales de distribución, mejora los sistemas de uso y posterior al uso. Mientras que se sirve de los clientes acercándose a ellos, comprendiéndoles mejor y les hace partícipes.

El marketing digital ayuda a crear o trasladar un negocio o una unidad de negocio donde los usuarios participan a través de un diálogo constante y dinámico, expresando sus necesidades e intereses, solicitando productos y servicios, haciendo sugerencias y proponiendo mejoras mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información. El objetivo claro es que en la actualidad, los usuarios o clientes lideren y dirijan los negocios, sean del tipo que sean.

2.5.1. Concepto de marketing on-line.

Vamos a partir de la definición de marketing digital, expuestas por distintos autores como Alison Circle⁸³, autor de LJs Bubble Room blog, y Chief Customer Experience Officer, Columbus Metropolitan Library. Ohio. Para Arthur Stern y Chie Wakabayashi⁸⁴ en su *website*: “El marketing on-line es la aplicación de tecnologías digitales que forman canales on-line para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición y retención rentable de consumidores”. Esto significa que el marketing on-line es un sistema para vender tanto el uso, como los productos y servicios a un público seleccionado que tienen acceso a Internet y los servicios comerciales en línea mediante herramientas y servicios de forma estratégica y congruente con el programa general de marketing que la Biblioteca IE posee.

⁸³ CIRCLE, Alison (2010): Chief Customer Experience Officer. *Columbus Metropolitan Library*. <<http://www.columbuslibrary.org/>> [Consulta: 10/09/2012].

⁸⁴ STERN, Arthur Y WAKABAYASHI, Chie (2007): “Are You Ready for Web 2.0 Marketing?”. *J@pan Inc.*; Summer, 72: 6.

En 2004 la autora Fernández Gómez⁸⁵ define e-marketing de la siguiente forma: “está en el corazón del negocio, añade valor a los productos, amplía los canales de distribución, mejora los sistemas de venta y postventa. Mientras “se empeña” en acercarse a los clientes y comprenderles mejor”.

Según Grönroos⁸⁶, en la actualidad, y bajo la influencia de Internet, el marketing se define como el proceso de identificar, crear, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas.

El término de marketing digital⁸⁷, marketing on-line, marketing 2.0, e-marketing no se trata de ningún nuevo marketing, sino del marketing de siempre implementado a través de nuevas herramientas basadas en las tecnologías de la información.

Los cambios más relevantes que la aplicación de Internet ha tenido sobre el marketing son:

1. De lo físico a lo digital: Ruptura entre el soporte y el contenido.
2. El cliente tiene el máximo poder: La calidad y el servicio van sustituyendo al precio. El cliente tiene máxima capacidad de elección, máxima transparencia de precios y máxima comodidad en el proceso de compra.
3. Nuevas propuestas de valor. La cadena de valor se transforma en la red de valor.
4. La atención del cliente es un recurso escaso. El tiempo es el recurso más apreciado. En los últimos años se ha ido produciendo una

⁸⁵ FERNÁNDEZ GÓMEZ, Eva (2004): *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Madrid: ESIC: 195.

⁸⁶ GRÖNROOS, C. (1997): *Strategic management and marketing in the service sector*, Lund: Studentlitteratur: Chartwell-Bratt.

⁸⁷ En esta tesis los términos marketing digital, marketing on-line, marketing 2.0, e-marketing se utilizan indistintamente.

pérdida de efectividad de la publicidad (por debajo del 35%), a la vez que un aumento desmesurado de la misma (supera los 5000 anuncios por día).

5. Personalización. Cada cliente es diferente. Los usuarios quieren ser tratados de forma personal, aceptando perfectamente diferencias de tratamiento según su perfil y comportamientos de uso históricos. Es decir, comunicación y producción personalizada.
6. Marketing relacional. El marketing se basa en relaciones personales. Internet ha transformado el enfoque transaccional del marketing hacia un enfoque relacional.

Es clave integrar estas nuevas posibilidades de marketing digital con los formatos y medios que llevan años demostrando su eficiencia. De hecho, el uso combinado de herramientas on-line y offline en una misma campaña de marketing, potencia el recuerdo de los valores de marca, lo que reconoce a Internet como un medio muy rentable e inexcusable pero en ningún caso exclusivo para toda campaña de marketing, comunicación y publicidad en la Biblioteca IE. La clave está en obtener una mezcla de formatos que se ha dado en llamar “*blended marketing*”.

Lo único cierto es que los líderes en las bibliotecas universitarias se enfrentan cada vez a más nuevos y exigentes retos. El usuario ya no es un consumidor pasivo de mensajes publicitarios, sino que quiere recibir cada vez más información a través de un medio que le permita interactuar. Por eso, hacer marketing en Internet actualmente tiene el mejor ROI⁸⁸ de todas las acciones y campañas del plan comercial, pero para desarrollarlo con éxito es necesario no perder de vista la estrategia general de marketing y el desarrollar acciones de marketing digital que se engranen a la perfección con el resto de campañas de marketing tradicional.

Para conseguirlo, es clave dominar el ecosistema publicitario on-line y

⁸⁸ ROI (Retorno de la Inversión): La definición es cuantificar la cantidad de beneficio que se retorna en relación con la inversión realizada.

conocer todos los tipos de publicidad que se ofrecen en Internet, pero sobre todo medir y optimizar las campañas de marketing en Internet para poder mejorar la rentabilidad de nuestro plan de marketing digital. No debe desarrollarse un plan de marketing digital de forma aislada, sino que desde su propia concepción debe estar orientado a integrarse línea a línea con el plan de marketing tradicional de la Biblioteca IE de forma que ayude a la consecución de los objetivos generales planteados.

Respecto al enfoque de las herramientas hay que señalar que algunas están más indicadas que otras para ser efectivas en las distintas áreas del marketing (ejemplo de ello, un *advergame* puede servir para fines promocionales y publicitarios además de su uso primordial como instrumento de marca). Pero además no todas son adecuadas para la totalidad de los servicios y productos que ofrece la Biblioteca IE; las hay de mayor afinidad por características del mercado al que ésta se dirige y *target* de público que hace uso de sus productos y servicios.

Pensemos por ejemplo en el Avatar Marketing, una herramienta de *e-advertising* basada en la utilización de meta versos del estilo de Second Life como canal publicitario; si se tiene la Biblioteca IE dedicada a la enseñanza tendrá éxito en la comercialización publicitándose en un medio cuya audiencia tipo tiene una edad entre los 18 y los 25 años, 30 a 50, no se está nada lejos del *target* tanto de usuario final (jóvenes y profesionales) como del prescriptor (sus padres o posibles alumnos de programas ejecutivos) se trata de un mecanismo de publicidad muy interesante, ya que la organización se dedica, a la formación: de hecho en el caso de la Biblioteca IE, las más prestigiosas universidades y escuelas de negocio del mundo cuentan con sedes virtuales en Second Life⁸⁹ e incluso algunas utilizan el

⁸⁹ Second Life es el líder en el mundo virtual en 3D donde la gente se reúne y socializa con amigos, para disfrutar de música en vivo, jugar, explorar y crear entornos virtuales, compras de bienes virtuales, y participar en el mayor grupo generado por los usuarios del mundo la economía de bienes virtuales. En 2010, más de 750.000 usuarios únicos de todo el mundo gastaron más de 105 millones de horas experimentando Second Life, y cambiaron dólares Linden, la moneda de Second Life, por valor de más de \$ 165

“meta verso” para impartir clases y conferencias a través del mismo. Según informa Linden Labs, la empresa propietaria de Second Life, los sectores en los que mejores resultados está dando el avatar marketing son clasificados así; la moda, la educación, los medios y las tecnologías. Se confirma con este ejemplo que hay herramientas más y menos adecuadas por *target* y mercado o sector de la institución, pero además hay un tercer eje a tener en cuenta al diseñar el marketing mix digital, que es la propia tipología de la firma.

Hay que tener en cuenta que para optimizar el marketing mix es necesario considerar la mayor o menor idoneidad de las herramientas del marketing digital dependiendo de los *target* o tipos de público objetivo, el tipo de organización, y el mercado o sectores al que se va a aplicar.

2.5.2. Características del marketing digital.

Entre sus características destaca la identificación del cliente a través de *e-mails*, encuestas, chats de los usuarios. Anticiparse al conocer las necesidades de los usuarios, por cómo interactúan con el sitio web, qué hacen, etc. Con servicios posteriores al uso y servicios de valor añadido, información de interés, la institución puede satisfacer al cliente. Respecto a la eficiencia y efectividad también, ya que la unidad de negocio la consigue de forma automatizada, o casi y personalizada.

Por tanto, el marketing digital se caracteriza por dar lugar a la aparición de la personalización (experiencia), a la participación (marketing del permiso), par a par (multidireccional) y a las predicciones modelizadas (contextualidad). Además mejora el retorno de la inversión (return on investment- ROI).

millones (USD) en su economía. Hoy en día, la masa de Second Life de la tierra virtual en el mundo real es aproximadamente el doble del tamaño de Hong Kong. <<http://secondlife.com/>> [Consulta: 04/05/2012].

1. La personalización (o experiencia) se refiere a diseñar productos y servicios a medida para satisfacer expresa y realmente las necesidades de los usuarios o clientes. Se basa en escuchar a los consumidores; darles la posibilidad de elegir; dar relevancia a su participación. En la Biblioteca IE podemos poner ejemplos como el servicio chat, atención inmediata de sugerencias de adquisición, desarrollo de nuevos productos siguiendo sus indicaciones y colaboración, etc.
2. La participación (o marketing del permiso) requiere que los clientes se involucren en el marketing mix. El consumidor es el protagonista absoluto con el poder que le han otorgado las tecnologías. La Biblioteca IE utiliza esto a su favor e invita al cliente a ser uno más del proyecto de la biblioteca compartiendo sus experiencias con otros clientes potenciales y así actuar el cliente como embajador de la marca de la biblioteca universitaria. Las claves consisten en desarrollar entornos adecuados, crear comunidades y premiar la participación.

Un ejemplo es la presencia de la Biblioteca IE en la comunidad de Twitter dónde se interactúa con los clientes.

Otro ejemplo más, es utilizar Flickr y Youtube para colgar vídeos y fotos de la biblioteca universitaria desde la perspectiva del cliente y por ejemplo la Biblioteca IE regala una cámara de fotos patrocinada por una entidad colaboradora (mediante el patrocinio de un antiguo alumno) al usuario más votado por su aportación.

4. Par a par (*peer to peer* o multi direccionalidad) consiste en hacer recomendaciones, dar opiniones entre consumidores del servicio. Se caracteriza por socializar los mensajes de marketing; generar confianza; facilitar la forma de compartir información. Un ejemplo es la consulta del catálogo on-line que permita al cliente poner *tags* en cada registro del catálogo haciendo recomendaciones a otros

clientes.

5. Las predicciones modelizadas (contextualidad) permiten analizar el comportamiento on-line no solo de los clientes sino también de los interesados, hay que analizar la información recopilada automáticamente para poder desarrollar un marketing que sea relevante para el comportamiento del cliente. Esta característica afecta directamente a la gestión y toma de decisiones de la Biblioteca IE. La biblioteca dispone de un Gestor de la Demanda⁹⁰ que facilita a la unidad todos los datos necesarios o pone a disposición de la biblioteca las herramientas necesarias para una mejor gestión en estos aspectos.

Los objetivos del marketing digital pretenden aumentar el uso o la venta, mejorar el servicio y la comunicación, ahorrar costes y generar marca.

Las claves están en que el marketing digital aplicado a la Biblioteca IE permite aprender del cliente; aceptar las preferencias del consumidor, respetar su privacidad. Dos modelos de éxito en la aplicación de marketing digital son Amazon y Google, frente a las bibliotecas universitarias y de los que debemos aprender.

Uno de los errores más frecuentes cuando se habla de marketing digital es pensar que se restringe exclusivamente a la publicidad digital; y nada más lejos de la realidad. *Banners*, cortinillas, el *e-mail marketing* y los vídeos *micro spots*, *rich media ads*, *blogs*, los cupones electrónicos, el *podcasting*, los *marketplaces* o las comunidades virtuales, son al menos tan populares como las demás y su vinculación con la publicidad es relacional, y las bibliotecas se pueden beneficiar de su uso.

Es muy importante señalar que las herramientas a las que se hace referencia no sólo sirven para hacer publicidad a través de los diversos

⁹⁰ Gestor de la Demanda pertenece al Departamento de Tecnologías de la Información del IE.

formatos del canal electrónico, sino que con ellas se pueden cubrir las necesidades de la Biblioteca IE en todas las áreas del marketing. Sólo se trata de identificar las más adecuadas para cada biblioteca universitaria en función de su mercado, competidores, sector y estrategia para a continuación combinarlas con las herramientas de marketing tradicional y del marketing de servicios y desarrollar un marketing mix enriquecido que redunde en un mejor ROI del plan de marketing.

3. LA BIBLIOTECA IE.

3.1. Introducción.

La Unión Europea se halla inmersa en la creación de la llamada economía del conocimiento⁹¹, puesto de manifiesto en el documento de la Comisión: El papel de las universidades en la Europa del conocimiento⁹².

La importancia de la Biblioteca IE ante las exigencias del modelo europeo del conocimiento en el que se pone de relieve la internacionalización de la educación superior y de la investigación y en el cual se exponen las funciones que han de desempeñar las instituciones de educación superior del siglo XXI, entre las que cabe destacar cuatro aspectos:

1. La transformación de las universidades en centros de reflexión sobre el saber y en foro de debate entre científicos y la sociedad.
2. La multiplicación de los ámbitos de producción del conocimiento.
3. El incremento sustancial de la demanda de educación superior.
4. La reorganización de los conocimientos, teniendo como resultado una mayor diversificación y un incremento de la especialización.

El Consejo Europeo de Lisboa en el año 2000 trazó las líneas maestras para la reconversión de la economía europea en la llamada economía del conocimiento o también denominada capitalismo cognitivo, en el contexto de la sociedad de la información y del conocimiento, capaz de competir con las mayores economías del mundo, es decir, Estados Unidos y Japón, teniendo como misión, “transformar la economía basada en el conocimiento en la economía más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer de

⁹¹ PAULRE, Bernard (2005): “Genese et enjeux de l'economie cognitive”. *Problèmes Économiques*, 2883 (28): 5-15. Economía del conocimiento.

⁹² MOULIER BOUTANG, Yann (2011): *Cognitive capitalism*. Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press. Teoría del capitalismo cognitivo.

manera sostenible con más y mejores puestos de trabajo y mayor cohesión social”. El modelo europeo de conocimiento que las políticas educativas de la Comunidad Europea están consolidando implica un proceso de mejora del sistema educativo y de investigación, un proceso de innovación pedagógica donde confluyen la docencia, el aprendizaje y la investigación universitaria, en el cual la biblioteca adopta un papel de primera magnitud. La denominada armonización europea contemplada en el Plan Bolonia supone necesariamente la armonización estructural de los estudios superiores, cuyos nuevos mecanismos de calidad para la mejora de la docencia constituyen el eje fundamental de su desarrollo, para ello el Instituto de Empresa destaca las siguientes líneas de actuación:

1. La potenciación de la cooperación europea entre instituciones de educación superior mediante la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores y la creación de programas integrados de educación e investigación.
2. La reestructuración del sistema educativo basado en dos ciclos: uno de máster y doctorado, y otro de cualificación profesional.
3. La adopción de un sistema de titulación común a toda la Unión Europea con un modelo común de créditos o ECTS.

La implantación del actual modelo de investigación y de enseñanza superior infiere una nueva pedagogía y nuevas metodologías educativas que combinan la enseñanza presencial con la virtual, donde la clase magistral debe complementarse con la enseñanza en red, el campus virtual y el *e-learning*⁹³. La educación es transversal y plural e interdisciplinar, y más aún, transdisciplinar⁹⁴. Los estudiantes no deben limitarse a los apuntes;

⁹³ *E-learning* es un nuevo concepto educativo que funciona a través de una computadora conectada a Internet y sobre una plataforma de intranet. El *e-learning* se basa en la interacción del usuario con la plataforma sobre la que trabaja mediante la utilización de técnicas multimedia.

⁹⁴ En términos del sociólogo MORIN, Edgar (2011): “*Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*” [traducción de Mercedes Vallejo-Gómez; con la contribución de Nelson Vallejo-Gómez y Françoise Girard]. Barcelona: Paidós. 1ª ed. Edición: en la Biblioteca Edgar Morin.

tienen que contrastar las enseñanzas del profesor con la consulta de bibliografía y documentación impresa y digital. Las asignaturas en línea cobran cada vez mayor relevancia y el aula es la web, principalmente, las web 2.0, 3.0 ó web semántica, y sucesivas.

En este contexto, en el nuevo paradigma del aprendizaje, la docencia y la investigación, el Espacio Europeo del Conocimiento otorga a la biblioteca IE un rol protagonista de primer orden. Ahora, los modelos de docencia presencial y virtual basados en la búsqueda y la información bibliográfica y documental, el aprendizaje continuado a lo largo de la vida, que combina igualmente las clases presenciales y el aprendizaje virtual, y el fomento de la investigación científica con las herramientas indispensables de las fuentes y recursos de información impresa pero sobre todo electrónica, audiovisual, digital y en cualquiera otros soportes, son las pautas esenciales del concepto de universidad europea e internacional. El Instituto de Empresa ante esta situación lleva trabajando de esta forma años por ser una Escuela de Negocios de primer nivel y el IE y la Biblioteca IE tiene adaptados, tanto sus servicios, como sus instalaciones y recursos, así como su personal, al nuevo modelo, poniendo a disposición de la comunidad universitaria y científica, y usuarios en general, todos los recursos tecnológicos necesarios que permiten el acceso ágil, eficaz y eficiente a toda la información y documentación, fundamentalmente electrónica. En este sentido, la biblioteca deberá gestionar y ofrecer continuamente nuevos servicios y soportes digitales, incrementar y difundir colecciones de revistas y bases de datos electrónicos y todo tipo de objetos digitales. Los bibliotecarios deben ser gestores de todos esos recursos y formadores de usuarios para su conocimiento y manejo. La biblioteca universitaria, igualmente, es apoyo indispensable para el estudio y el trabajo en grupo, tal como exige el nuevo modelo europeo del conocimiento. El modelo de biblioteca universitaria que se ha conformando en el Espacio Europeo del Conocimiento es el de biblioteca híbrida, es decir, física y virtual, impresa y digital, biblioteca limitada por tabiques que encierran secciones y biblioteca sin muros.

Biblioteca cerrada y ágora de encuentro, diálogo e interrelación multicultural y plurilingüística.

El modelo de biblioteca en el Espacio Europeo fomenta:

1. El estudio individual y el estudio en grupo mediante la creación de multiespacios: espacios de trabajo en grupo con equipamiento tecnológico; espacios para presentaciones y coloquios; espacios de ocio; para la lectura informal; espacios de diálogo y encuentro; espacios para el uso virtual; espacios de trabajo silencioso e individual, etc.
2. La cultura del autoaprendizaje y del autoservicio veinticuatro horas siete días a la semana: autopréstamo, formación y autoformación en línea, acceso remoto a los recursos, *e-learning*...todo de manera ininterrumpida 24 horas, 7 días a la semana.
3. La biblioteca digital: el uso y aumento de las colecciones digitales significa una extensión del dominio de la biblioteca electrónica, digital y audiovisual en convivencia permanente con la biblioteca impresa y analógica.
4. El acceso libre y universal: repositorios abiertos, acceso gratuito a texto completo de documentos, superación de las barreras impuestas al conocimiento universal, consenso con el derecho de los autores, amplios y ambiciosos proyectos de digitalización de grandes colecciones.

3.2. Oportunidades para la Biblioteca IE.

A principios del año 2008 comenzó a extenderse por todo el mundo una duda que a modo de fantasma cuestionaba los fundamentos del modelo económico dominante. Esa sombra de duda se fue expandiendo hasta consolidarse como una gran crisis financiera que empezó a afectar a importantes sectores económicos y a amplios colectivos de la población

mundial, muy en especial, a los sectores más vulnerables de los países pobres, al llamado cuarto mundo de los países industrializados y a buena parte de las clases medias.

La crisis económica y financiera golpeó y golpea también, como no podía ser menos, a los servicios esenciales, y por consiguiente, a los servicios de educación, de enseñanza superior, y en consecuencia, a las bibliotecas. Los recortes presupuestarios han sido muy significativos y generalizados para bibliotecas y consorcios. A finales de 2008, muchas instituciones han declarado que han tenido importantes reducciones presupuestarias desde 2009 en todas las áreas (colecciones, personal, funcionamiento). Las previsiones para el año 2012, referidas tanto al año natural como al año fiscal, estiman que los recortes estarán a pleno rendimiento y se extenderán en el tiempo, no ha ocurrido del mismo modo en la Biblioteca IE ya que desde 2003 el IE se ha hecho una apuesta muy importante y continua por dicha unidad de negocio. En consecuencia, el sector de la enseñanza en general, y el educativo en particular, con toda seguridad tardarán en recuperarse financieramente. Una vez la financiación se ha restringido durante varios años, pueden pasar años antes de que los presupuestos vuelvan a los niveles de antes de la crisis. ¿Qué hacer en tiempos de crisis? Toda crisis ofrece la oportunidad de gestionar mucho más eficaz y eficientemente los recursos. La Biblioteca IE aprovecha estas “oportunidades críticas” y emprende acciones encaminadas a ser proactiva y a afrontar posibles situaciones, tales como:

1. Una planificación racional y rigurosa de sus servicios y procesos mediante planes estratégicos coherentes.
2. Un aprovechamiento exhaustivo de las instalaciones y equipamientos.
3. Una mayor racionalidad en el gasto.
4. Un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información.
5. Una mayor racionalidad en la distribución del personal.

6. Una mayor atención a las necesidades de los usuarios para mantener y mejorar las cotas de calidad del servicio, entre otras.
7. Mayor *networking*⁹⁵ y cooperación.

3.3. Biblioteca IE: Compromiso de calidad.

La biblioteca IE Business School y la biblioteca de la *IE University* es un servicio que garantiza y satisface el acceso a la información y al conocimiento, es fundamental y reconocido por la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de Naciones Unidas y el Manifiesto IFLA/UNESCO para la biblioteca. Como todo servicio, éste ha de tener una condición consustancial: la calidad. La satisfacción por los servicios debe tener como premisa, por consiguiente, la calidad de los servicios y productos. La Biblioteca IE es, esencialmente, una biblioteca universitaria y de escuela de negocios. Su apuesta por el servicio de calidad se pone de manifiesto como uno de sus principales objetivos en su gestión y administración. En los sucesivos años se han tenido como meta esencial el logro de la calidad del servicio. Meta que se mantiene en la actualidad.

Uno de los grandes retos que la Biblioteca IE se ha puesto como meta es la creación de la gran Biblioteca Digital, que en la actualidad constituye una de las más completas bibliotecas digitales de España, como medio de difusión de los investigadores y del patrimonio bibliográfico y documental de la Escuela de Negocios y de la Universidad IE.

3.3.1. Contexto.

La Biblioteca IE se desenvuelve en un entorno físico o de situación externo en el ámbito de la sociedad española e internacional, e interno en su

⁹⁵ *Networking* término utilizado en inglés muy abundante en la literatura escrita sobre el marketing. Significa trabajo en equipo. *Glosary of Marketing Definitions*. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glosary.htm>> [Consulta: 20/08/2012].

propio ámbito y el de la comunidad del IE. El contexto externo de la biblioteca se caracteriza, entre otros, por aspectos como:

1. La crisis económica mundial que afecta, de manera notable, a los servicios y, en particular, a las instituciones de educación superior y a sus bibliotecas.
2. El nuevo paradigma de la sociedad del conocimiento.
3. Los nuevos modelos de enseñanza-aprendizaje.
4. La configuración de un entorno universitario global y europeo.
5. El auge de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
6. El desarrollo de nuevos formatos y equipos de acceso a la información.
7. La consolidación de las redes sociales (y las plataformas docentes virtuales).
8. Formación de un modelo de biblioteca con unas instalaciones orientadas a usos distintos a la docencia y la investigación.

3.3.2. Misión, Visión y Valores.

La Biblioteca IE persigue consolidarse como servicio de calidad de documentación e información científica y de apoyo y recursos para el aprendizaje, la docencia y la investigación en el contexto del modelo europeo de investigación y de enseñanza superior, contribuyendo a la responsabilidad social del Instituto de Empresa en su función de generar pensamiento y conocimiento científico, y de impulsar y formar a los emprendedores.

La visión de la Biblioteca IE es alcanzar una proyección nacional e internacional como referencia de calidad en el ámbito de las bibliotecas y de la biblioteconomía universitaria mediante un trabajo profesional y riguroso de prestación de servicios, con recursos de información como la biblioteca

virtual y digital, encaminados a cubrir las necesidades de aprendizaje, investigación, formación continua, docencia universitaria y emprendedora y difusión del patrimonio bibliográfico, según las exigencias del actual modelo de enseñanza superior y de investigación.

La Biblioteca IE asume como propios los siguientes valores éticos profesionales y con sus clientes y la sociedad:

1. Servicio. La Biblioteca IE es un servicio universitario y de la escuela de negocios destinados a garantizar y a satisfacer el acceso a la información y al conocimiento científico de la comunidad universitaria, emprendedora y científica.
2. Calidad. La Biblioteca IE asume la calidad como valor de servicio para la satisfacción de los clientes.
3. Profesionalidad. La calidad de la Biblioteca IE sólo puede garantizarse con la profesionalidad de sus bibliotecarios, que aseguran la eficacia y la eficiencia de todos sus procesos, servicios y actividades.
4. Satisfacción del usuario. La razón de ser de la Biblioteca IE como servicio es lograr la plena satisfacción de sus usuarios, sin distinción entre estudiantes, profesores y cualquier otro tipo usuario.
5. Accesibilidad. La dirección y el personal de la Biblioteca IE facilitan a sus usuarios con cualquier tipo de discapacidad el libre acceso a la información y al conocimiento científico y a las instalaciones.
6. Apoyo a la docencia y a la investigación y al emprendimiento. Los servicios bibliográficos, bibliotecarios y documentales constituyen un apoyo fundamental para el aprendizaje, la docencia y la investigación en el contexto del modelo europeo del conocimiento.
7. Conservación. La Biblioteca IE posee una rica colección bibliográfica y documental en diferentes soportes, por lo que su

conservación es un valor indiscutible.

8. Responsabilidad social. La biblioteca se debe a la sociedad a la que presta sus servicios, y por ello adquiere el compromiso de cumplir con todas sus demandas de manera eficaz y con altas cotas de calidad.
9. Solidaridad. La biblioteca participa en proyectos de solidaridad con países empobrecidos, particularmente con sus bibliotecas. Se pretende en breve poner en marcha para los alumnos de grado su participación en proyectos solidarios como ayudas a personas con discapacidad, con movilidad reducida, bajos ingresos, etc. mediante convenios y enseñarles el valor de la biblioteca y cómo puede ayudarles en su vida diaria.
10. Cooperación. La biblioteca participa y fomenta actividades de cooperación profesional e institucional con otras organizaciones, entidades e instituciones a nivel local, regional, nacional y mundial.
11. Sostenibilidad. La biblioteca facilita y fomenta el acceso y la divulgación de información científica y especializada en medio ambiente y ecología.
12. No discriminación. La difusión y el acceso a información y a la formación que fomente la no discriminación de cualquier tipo, es un valor incuestionable que rige la política bibliotecaria del Instituto de Empresa.
13. Multiculturalidad. La dirección, el personal y los trabajadores de la biblioteca fomentan el conocimiento de otras culturas y la diversidad cultural en la gestión de los servicios.
14. Multilingüismo. Desde la biblioteca se propicia la riqueza y la diversidad lingüística en el marco de la universidad y de la escuela de negocios.
15. Cultura de la paz. En virtud de las recomendaciones de la UNESCO y de la IFLA, la Biblioteca IE asume los principios de la cultura de la paz, como no puede ser de otro modo en el contexto

de la institución universitaria.

16. Derechos humanos. Del mismo modo, la Biblioteca IE recoge los postulados de IFLA/UNESCO relativa a la defensa y divulgación de los derechos humanos y la difusión de información relacionada con ellos desde los servicios bibliotecarios.
17. Tolerancia. El respeto a las diversas formas de pensamiento y la tolerancia son principios fundamentales de cualquier servicio bibliotecario universitario de escuela de negocios y la Biblioteca IE los asume en su totalidad.
18. Igualdad de género como criterio deontológico irrefutable de un servicio como el bibliotecario.
19. Formación. La política bibliotecaria del Instituto de Empresa facilita y potencia la formación de su personal y de los usuarios.
20. Participación. La gestión bibliotecaria de la Biblioteca IE es fundamentalmente participativa, considerando las opiniones, críticas y sugerencias, tanto del personal, como de los usuarios. Se entiende como una oportunidad para la unidad.
21. Deontología. La Biblioteca IE se rige por criterios éticos y valores profesionales deontológicos, resumidos en esta misma relación y siempre en línea con el IE.

3.4. La Biblioteca IE: Estructura y composición.

La Biblioteca IE trabaja para apoyar la investigación, la docencia, el aprendizaje, y el emprendimiento proporcionando el acceso a los recursos de información necesarios, además de facilitar su conservación y difusión. Cuenta con dos sedes: Fundación IE, ubicada en Madrid, e IE Universidad, ubicada en Segovia, a través de las cuales se ofrecen todos sus servicios.

La biblioteca universitaria admite varias formas de realización y debe ajustarse a la naturaleza física y académica de la institución a la que sirve,

pero el secreto del éxito está siempre en conseguir el equilibrio entre unidad y pluralidad, entre centralización y dispersión. La eficacia, la economía, la distinción de los usuarios (según la docencia impartida y la investigación) y el convencimiento de que en la era de las telecomunicaciones la distancia no tiene gran importancia desde el punto de vista meramente informativo, son algunos de los criterios que han ayudado en la elección del modelo de biblioteca.

La Biblioteca IE adopta el modelo de sistema de bibliotecas universitarias, en el que la biblioteca central (la biblioteca del campus de Madrid) ejerce funciones de unidad central de trabajos técnicos, proporciona los servicios centrales y controla la organización de las bibliotecas de cada campus.

3.4.1. La Biblioteca IE Business School: Su organización.

La Biblioteca IE Business School está ubicada en la planta baja y el entresuelo del edificio de Castellón de la Plana. Dispone de 66 puestos de lectura con acceso a Internet y otros 200 puestos de trabajo individual y en equipo en el edificio de María de Molina, 31 con las últimas tecnologías disponibles y servicio de préstamos de *iPads* y *Tablet* en sala. Toda la biblioteca dispone de redes inalámbricas (Wi-Fi). La colección en papel es de libre acceso.

La Biblioteca IE Business School presta apoyo a sus profesores, investigadores y alumnos en sus programas de investigación, docencia y emprendimiento sobre dirección de empresas, derecho y humanidades. Su fondo documental incluye una amplia colección en papel sobre estrategia empresarial, contabilidad, finanzas, marketing, recursos humanos, sistemas de información, gestión de operaciones, auditoría, asesoría fiscal, etc. y un gran número de recursos virtuales, entre los que se incluyen miles de publicaciones académicas con acceso electrónico al texto completo, bases

de datos on-line con informes de compañías y sectores, prensa, datos cuantitativos, datos cualitativos y herramientas para la investigación y para la publicación en acceso abierto o en otras fuentes académicas, etc.

El Centro de Estudios Europeos Jean Monnet, concedido a IE por la Comisión Europea, creó el “rincón europeo” dentro de la Biblioteca IE Business School, bajo el asesoramiento de ésta. A través de esta colaboración, se proporciona acceso a un amplio catálogo de recursos bibliográficos y electrónicos sobre derecho de la Unión Europea, economía europea, relaciones exteriores de la Unión, etc.

Referido al edificio, instalaciones e infraestructuras y su distribución del espacio en el interior, tiene una superficie de 310 m², distribuidos en dos salas, que están ubicadas en la planta baja y entresuelo del edificio de la calle Castellón de la Plana. 66 puestos de lectura. 20 puestos para ordenadores, todos ellos con acceso a Internet. 3 puestos con software específico de investigación y 10 puestos de trabajo para el personal de la biblioteca. 2 puestos de ordenador para la consulta del catálogo mediante iPad. Un equipo de reprografía con escáner, fax e impresora en acceso remoto y tanto para usuarios como para el personal bibliotecario. 915 metros lineales de estanterías; expositores para el último número recibido de cada revista en soporte papel y otro para la prensa diaria; mostrador de préstamo y de consulta.

La señalización interna tiene carteles en planta baja que indican los mostradores: consulta y préstamo, las estanterías de referencia (donde los documentos se identifican mediante unos puntos en colores, puestos en el lomo de los mismos), así como el acceso a la primera planta donde se encuentra la hemeroteca. Existen atriles con indicación de la ubicación de las materias en el fondo. Existe una estantería dedicada expresamente al material puesto en cuarentena es decir, documentos que no pueden salir de la biblioteca por orden expresa de los profesores y usuarios, que también se encuentra anunciada. También existen estanterías dedicadas específicamente

al material de doctorado.

Anuncios puntuales sobre: ampliación de horarios, ya sean extraordinarios o que modifiquen el horario actual, así como sobre conferencias, mesas redondas, etc., que pueden ofrecerse dentro de la institución del IE. Existe señalización que ayuda al usuario a saber el principio y final de la clasificación que se utiliza en cada estantería.

La capacidad de espacio para la colección y su crecimiento se ubica en el campus de Segovia ya que se hace expurgo provisional de la colección y se tiene en depósito en aquel campus entre tres y cinco años antes de su expurgo definitivo.

Existe facilidad de movimiento, ya que el ancho pasillo central divide ambas partes donde se encuentran los puestos de lectura. La distribución en la hemeroteca es diferente, aunque igual de accesible, ya que los puestos de lectura se encuentran en el centro de la sala, pudiendo acceder a ellos por fuera, en un pasillo corrido.

Existen espacios de trabajo dentro del edificio donde se alberga la biblioteca. Hay aulas de trabajo, las cuales han de ser reservadas por los alumnos. En época de exámenes, se habilitan una o dos aulas de clase para el estudio, dentro del edificio, a petición de la biblioteca.

La iluminación general se da mediante lámparas halógenas, con difusor, y pantallas de 4 tubos fluorescentes. La particular de los puestos son lámparas halógenas.

El control de la temperatura dentro del recinto es regulado para la conservación de los fondos y para que el usuario esté cómodo en su estancia en las instalaciones.

La tipología de usuarios a la que da servicios es la misma que la de la universidad pero además presta servicios a distintas comunidades del IE como son los Antiguos Alumnos Asociados, Carreras profesionales y el Club de Benchmarking - Recursos Humanos, entre otros. También de

servicios a comunidades externas al IE como Consorcio Madroño, convenio con el CSIC, investigadores mundiales, etc.

Esta biblioteca es la que hace de servicios centrales por lo que desarrolla tareas distintas a la del otro campus, actuaciones como:

Análisis SEO (*Search Engine Optimization*) continuos sobre el sitio web de la Biblioteca IE. Éste análisis comprende la visibilidad, gestionada a través de diferentes herramientas, entre ellas “herramientas para webmasters” de Google; la popularidad, que se gestiona a través de servicios como el PageRank de Google y/o HubSpot y el posicionamiento, acciones concretas a realizar sobre el sitio web de manera interna: inclusión de metadatos por cada página del sitio, cantidad de caracteres propios de los metadatos de descripción, título y palabras clave, etc.

El tráfico de los servicios y sitios web de la Biblioteca IE, consiste en el análisis mensual de los servicios y sitios web que gestiona la biblioteca, mediante la recogida y almacenamiento de indicadores de los mismos seleccionados.

Los servicios y sitios web que se analizan son: perfil de la Biblioteca IE en la red social generalista como Facebook, Twitter, Flickr y otros, sitio web de la Biblioteca IE y aplicación del buscador de la Biblioteca IE implementado en el sitio web, el perfil de Facebook y las redes sociales, y que permite la consulta y obtención de resultados sobre el fondo impreso y electrónico de la biblioteca.

El desarrollo de la colección de la biblioteca puede definirse como el proceso mediante el cual el fondo documental aumenta su relevancia y cantidad con documentos en cualquier formato, de manera que pueda así satisfacer las necesidades⁹⁶ de información para la enseñanza e investigación de la comunidad IE. La biblioteca planifica el desarrollo de su

⁹⁶ CRUMP, Michele; FREUND, LeiLani (2012): *Meeting the Needs of Student Users in Academic Libraries: Reaching across the great divide*, [Cambridge (UK)]: Chandos Publishing.

colección acorde a los requerimientos de sus usuarios⁹⁷, teniendo siempre como meta cubrir sus necesidades informativas.

Para el desarrollo de dicha colección, al igual que en el caso de las adquisiciones, la biblioteca tiene en cuenta la estructura por áreas, programas, escuelas y centros que está establecida en el IE.

El primer objetivo del desarrollo de la colección en la biblioteca es cubrir la bibliografía obligatoria y recomendada necesaria para los cursos que se ofrecen, y en las principales áreas de investigación y de emprendimiento.

La colección cubre en primera instancia las necesidades básicas de la comunidad académica de IE.

La biblioteca recibe y procesa todas las solicitudes de los profesores e investigadores, ya sea que hayan sido enviadas por correo electrónico a nivel individual o como parte de la bibliografía del *syllabus*⁹⁸, ya sea mediante el envío del formulario existente en el sitio web o por cualquier otro canal.

La biblioteca recibe en donación materiales de instituciones o de particulares, siempre y cuando coincidan con el perfil académico requerido por la tipología de dicha biblioteca.

Se establecen convenios de canje con universidades y otras instituciones para recibir de forma regular, a cambio de alguna o algunas publicaciones de IE, la o las publicaciones periódicas de dichas instituciones.

Cualquier tipo de material solicitado a la biblioteca se adquiere

⁹⁷ SILVESTRE FERRADAL, Henar (2012): *Gestión de los libros electrónicos en la Biblioteca IE: Estudio de caso*. X Congreso Internacional sobre el libro, Barcelona, 31 de junio-01 de julio de 2012.

⁹⁸ Plan de estudios o *syllabus*. Según la RAE, Conjunto de enseñanzas y prácticas que, con determinada disposición, han de cursarse para cumplir un ciclo de estudios u obtener un título. El *syllabus* contiene el programa académico de cada asignatura y se detalla la bibliografía obligatoria y recomendada para el seguimiento de las clases.

preferiblemente en formato online siempre que exista en este soporte. Es decir, si existe cualquier material solicitado en soporte online y, aún así, el usuario desea el material en soporte papel, la biblioteca no se hace cargo de la compra en este soporte.

La colección, en todos sus formatos, es objeto de evaluación continua y periódica por parte de la biblioteca en colaboración con los profesores especialistas en las distintas disciplinas.

Esta política de adquisiciones y desarrollo de los fondos es revisada anualmente por la Dirección para efectos de su corrección, supresión de elementos, y/o añadidura de aspectos no incluidos, debiendo ser consensuado cualquier tipo de modificación por el Comité de Biblioteca.

3.4.2. La Biblioteca IE Universidad.

La biblioteca de la IE Universidad está ubicada en la primera planta del edificio del Campus de Santa Cruz la Real. Dispone de 157 puestos de lectura, cuatro ordenadores de consulta del OPAC e Internet. Toda la biblioteca cuenta con redes inalámbricas (Wifi). La colección en papel es de libre acceso.

La Biblioteca *IE University* quiere ser reconocida como unidad imprescindible para el desarrollo de la función docente e investigadora de la comunidad académica a la que sirve. Con esta finalidad, mantiene en todo momento una clara vocación de servicio a dicha comunidad, para que esta pueda cumplir la misión que le confiere el Espacio Europeo de Educación Superior, y contribuye a la búsqueda de la calidad, impulsando la innovación y la difusión del conocimiento.

La biblioteca tiene una superficie de 325 metros cuadrados y 1.000 metros lineales de estanterías, dispone de 157 puestos de lectura.

El fondo bibliográfico físico de la biblioteca ha sido clasificado y

ordenado siguiendo la Clasificación Decimal Universal (CDU). Toda la colección impresa se halla en libre acceso con una zona diferenciada para la colección de referencia y otra para los denominados “libros en cuarentena” que, de forma temporal y generalmente a petición de un profesor o usuario, han sido reservados sólo para consulta en sala.

El equipamiento tecnológico está formado por ordenadores para el *staff* de la biblioteca, ordenadores para consulta de los usuarios, impresora escáner para el personal bibliotecario y sistema de impresión remota para los usuarios. Además cuenta en sus instalaciones con acceso a internet mediante Wi.fi. Los lectores ópticos permiten la lectura del código de barras de las tarjetas inteligentes repartidas a toda la comunidad universitaria y la lectura de los códigos de barras del fondo impreso.

Además dispone de iPad y tablet para uso en sala.

La biblioteca está equipada en seguridad contra incendios con tres extintores ubicados en diferentes lugares, además de dos mangueras contra incendios.

La Biblioteca IE Universidad (Campus de Segovia) dispone de un fondo bibliográfico de aproximadamente 20.000 volúmenes relacionados con arquitectura, arte y patrimonio, humanidades, urbanismo, construcción, psicología, periodismo, comunicación audiovisual, biología molecular y ambiental, derecho, administración de empresas y turismo, además de obras relevantes de la literatura y demás materias afines a las ya mencionadas. Su colección se completa con un total de 156 revistas en papel, un gran número de recursos virtuales, entre los que se incluyen publicaciones académicas de acceso electrónico al texto completo, bases de datos; además de proyectos fin de carrera de los alumnos de arquitectura técnica, prensa y material no bibliográfico: 600 vídeos, 800 CD-ROM, 180 CD, 746 DVD, 80 mapas, 2.500 diapositivas.

Existen colecciones especiales como la de Saint John's University⁹⁹, en la que se mantiene un acuerdo con la Universidad de St. John, por el cual la universidad tiene depositado un fondo de libros y material no bibliográficos en la biblioteca del campus de Segovia. Fondo que los alumnos de *IE University* pueden consultar y llevarse a casa en préstamo, así como los alumnos de la Universidad de St. John pueden utilizar los fondos de la Universidad IE.

Otra colección especial es la de los proyectos fin de carrera. La biblioteca tiene depositados aproximadamente 150 proyectos fin de carrera, tesis doctorales y Diploma de Estudios Avanzados (D.E.A.) de alumnos de la universidad. Estas tipologías documentales, actualmente, únicamente se pueden consultar en sala.

La colección digital e impresa de la biblioteca está formada por recursos electrónicos e impresos clasificados en: libros electrónicos, revistas electrónicas, tanto académicas como profesionales; bases de datos a texto completo y bibliográficas, prensa diaria electrónica a texto completo, material multimedia, libros impresos, publicaciones periódicas impresas, cubriendo dichos recursos todas las áreas del conocimiento.

Los servicios de la biblioteca se prestan a todo el claustro, alumnos, investigadores, personal del IE y usuarios autorizados. Pueden acceder a servicios relacionados con la obtención de documentos como puede ser el acceso remoto a los recursos electrónicos, préstamo, renovaciones y reservas, préstamo interbibliotecario e intercentros, y proponer la compra de libros.

La biblioteca ofrece servicios de información y atención al usuario entre ellos consulte al bibliotecario, alertas bibliográficas, cursos de formación de usuarios, etc. Destacan los servicios de apoyo a la docencia y a la investigación enfocados a organizar sus bibliografías, lecturas

⁹⁹ *Sant John's University*. <<http://www.stjohns.edu/academics/libraries>> [Consulta: 04/07/2012].

recomendadas para las asignaturas, salas de lectura y consulta. Además tienen a su disposición guías y tutoriales de sus servicios, de uso de los recursos electrónicos y también boletines de novedades.

Las actuaciones llevadas a cabo en el último año han sido entre otras las siguientes:

1. Unificación del sitio web de la Biblioteca IE. Migración del contenido existente en el espacio web que tenía la biblioteca dentro del portal de IE Universidad al sitio web propio de la Biblioteca IE (<<http://library.ie.edu>>), manteniendo las tipologías documentales propias de cada disciplina.
2. Clasificación continuada de los recursos electrónicos dentro del sitio *web* de la biblioteca, de la siguiente manera: un primer índice donde se relacionan las escuelas, incluido el Centro de Idiomas. A continuación, y para cada *College*, se mantiene un directorio con tipologías documentales personalizadas según el criterio de las Direcciones de las Escuelas respectivas. Por último, se incluyen recursos electrónicos específicos, de manera sistemática, en cada tipología, siguiendo de nuevo las indicaciones de dichas direcciones y del claustro que las compone.

Este proceso de clasificación y/o recategorización ahonda en el concepto de “biblioteca embebida”¹⁰⁰.

3. Implementación de desarrollo propio de la biblioteca dentro de la Red Social de la biblioteca, y del perfil que mantiene en Facebook,

¹⁰⁰ GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves (2011): *Abriendo ventanas: los servicios de referencia virtual de las bibliotecas*, XIV Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud, 13, 14 y 15 de Abril. Cádiz. <<http://www.slideshare.net/nievesglez/la-biblioteca-embebida-en-la-plataforma-virtual>> [Consulta: 10/06/2012]. Según la autora Nieves González la biblioteca embebida de esta forma queda integrada en la docencia virtual y ofrece su servicio allá, donde se la necesita. El objetivo que persigue es el de estar en cualquier parte y no en una sola ubicación, un modelo que con la preeminencia de los documentos electrónicos o de los ebooks, se hace cada vez más necesaria. La idea que persigue es que no solo los recursos estén cuando se les necesite, en cualquier lugar, sino que también puedan tener un experto en información en su mismo sitio de trabajo.

de manera que pueda ser consultable y accesible el fondo impreso y electrónico a través de los mismos.

4. Acceso a tutoriales de los recursos electrónicos y boletín de novedades mediante una herramienta de web social: ISSUU. Así mismo, dichos tutoriales también se encuentran accesibles a través del servicio de *podcast* de la biblioteca.
5. Acceso a las formaciones de usuarios impartidas a los diferentes grados y programas, a través de los archivos en formato mp3 colgados en el servicio de *podcast*.
6. Análisis de iniciación del proyecto medición de los servicios en Web gestionados por la biblioteca, mediante el cual se pretende la recogida de datos de indicadores pertenecientes a dichos servicios en web, y la obtención del retorno de inversión y costes generados por dichos indicadores, con el objetivo final de poder justificar el mantenimiento de la marca¹⁰¹ Biblioteca IE a través de los servicios web que gestiona.
7. Gestión del servicio de Difusión Selectiva de la Información. Utilizando una aplicación desarrollada y gestionada por la biblioteca, los profesores y/o investigadores acceden a la información a texto completo, relacionada en las novedades de los recursos electrónicos solicitados por ellos. El usuario envía un correo con la petición para la recepción de dichas novedades. Una vez hechas las tareas correspondientes para que esto sea posible, el

¹⁰¹ MENÉNDEZ NOVOA, J.L. (2010): *Medición de los servicios en web gestionados por las unidades de información*, Ponencia en el curso Community Manager ¿sabes lo qué es?, Edificio Departamental: Economía. Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid. En este caso se mide la existencia de un aumento o disminución en la relación entre lo que se ha invertido en cada uno de los servicios de la web social de la biblioteca que ésta gestiona, y el beneficio que se obtiene de cada uno de ellos. La relación que se establece entre inversión, costes fijos y variables y beneficio dirá si hay una mayor demanda de la biblioteca o de sus bibliotecarios por la sociedad, por las instituciones, si está aumentando el prestigio de la misma, si los usuarios están más satisfechos, etc. <<http://www.slideshare.net/joseluismenendez/medicin-de-los-servicios-en-web>> [Consulta: 10/06/2012].

usuario recibe un correo personalizado, donde se relaciona un sumario con los epígrafes correspondientes, de manera que accede al texto completo de cualquiera de los epígrafes, siempre y cuando el recurso solicitado se encuentre suscrito por la biblioteca. En el caso de que el/los recursos no estén suscritos por la biblioteca, el usuario puede copiar cualquier registro del sumario y enviarlo mediante correo electrónico, chat, y otros canales a la biblioteca, desde donde se gestiona dicha necesidad a través del servicio de préstamo interbibliotecario.

8. Individualización de los metadatos de descripción, título y palabras clave para cada una de las páginas del sitio web de la biblioteca, como parte de las tareas de SEO (optimización para buscadores), cuyos objetivos finales han sido el aumento de la visibilidad en la web y conocer mejor las necesidades de información de los clientes.
9. Implementación de nuevas herramientas, cuyos objetivos se relacionan a continuación:
 - Gestor de conexiones, que hace más transparente la navegación al fondo electrónico. (EzProxy), anulando la necesidad de instalación de software por parte del usuario final.
 - Gestor de recursos electrónicos que aglutina las siguientes funcionalidades: biblioteca virtual, metabuscador y listado alfabético de todos los recursos suscritos por la biblioteca (Metalib).

Se permite al investigador realizar búsquedas de información con todas las herramientas y en todos los recursos, lo que permite a la biblioteca añadir un valor con respecto a los competidores, y mejorar la visibilidad.

- Gestor de revistas electrónicas que recoge las siguientes

funcionalidades: resolvidor de enlaces, tanto desde la interfaz de dicha herramienta como desde las de los propios proveedores; listado alfabético de dichas revistas; funcionalidades de web social, etc. (SFX).

- Herramienta que ofrece una interfaz única de búsqueda y de resultados, dada la configuración de los dos campus que forman la Biblioteca IE, a la que se añade todas las funcionalidades posibles en materia de web social: etiquetado, compartición, filtrado, documentos relacionados, etc. (Primo).
10. Aumento de la efectividad en el uso de los recursos electrónicos debido a una mayor utilización de la herramienta NTR Support, mediante la cual se solventa cualquier necesidad informativa de manera visual y en remoto. Mediante ésta aplicación se imparte formación de usuarios on-line, siendo éste servicio muy valorado por los usuarios finales al igual que el chat on-line.
 11. Normalización de datos en los programas de gestión bibliotecaria para un mejor aprovechamiento de la colección, unificación de los datos de ambas bibliotecas y mayor eficiencia en la recuperación de información.
 12. Desarrollo e implementación de un sitio web de la biblioteca para su disponibilidad a través de dispositivos móviles (teléfonos móviles, *iphones*, *iPad*, etc.).
 13. Puesta en marcha del proceso de adquisición de dispositivos móviles: iPad, tabletas, etcétera, con conexión wifi, para servicio de consulta en sala del catálogo, de los recursos electrónicos y otras fuentes de información en la web.
 14. Google Académico (Google Scholar): enlaces a bibliotecas. La biblioteca ha implementado “Enlaces a Bibliotecas”, herramienta que permite acceder, a través de Google Académico, al texto

completo de los artículos incluidos en la colección de la Biblioteca IE.

3.5. La Biblioteca IE: De biblioteca especializada a biblioteca universitaria.

La Biblioteca IE surgió en la década de los 80 por la acumulación de libros y materiales en los despachos del profesorado del IE adquiridos para el desempeño de su labor docente y emprendedora especializada en dirección de empresas, jurídico y fiscal. Por lo que la Biblioteca IE surgió como una biblioteca especializada ya que la definición de ésta según la UNESCO¹⁰² es: “Biblioteca establecida, mantenida y administrada por una firma comercial, una corporación privada, una asociación, un organismo estatal u otro grupo o entidad que tienen interés por una materia específica para atender las necesidades de información de sus miembros o personal y alcanzar los objetivos de la organización. El ámbito de las colecciones y de los servicios se limita al interés en la materia de la organización que mantiene la biblioteca”.

En principio sus servicios tendieron a ser especializados, y/o bien han evolucionado hacia la creación de la biblioteca universitaria mediante la adquisición de la Universidad SEK en el año 2007 y para conseguir la oficialidad de las enseñanzas impartidas en la Escuela de Negocios, dando como resultado la creación de la Universidad IE y a su vez la existencia de dos bibliotecas ubicadas en los distintos campus del IE, en Madrid y en Segovia. La biblioteca IE Business School y la biblioteca *IE University*. Para conseguir la unificación de procesos y procedimientos y trabajar en el reconocimiento a nivel mundial las dos bibliotecas se unifican y distinguen con el nombre de Biblioteca IE. Como ya se ha mencionado adopta el

¹⁰² ORERA ORERA, Luisa (Ed.) (2005): *La biblioteca universitaria: Análisis en un entorno híbrido*. Madrid: Editorial Síntesis: 79.

modelo de sistema de bibliotecas universitarias, en el que la biblioteca central (la biblioteca del campus de Madrid) ejerce funciones de unidad central de trabajos técnicos, proporciona los servicios centrales y controla la organización de las bibliotecas de cada campus.

3.5.1. Relaciones con otras bibliotecas y asociaciones.

La Biblioteca IE es miembro de la *Association of College and Research Libraries*¹⁰³ (ACRL) una división de la *American Library Association* (ALA), una asociación profesional de bibliotecarios académicos. La Biblioteca IE consulta y hace seguimiento de forma continua de los informes para tomar decisiones sobre las acciones y actuaciones a llevar a cabo ya que el entorno del Instituto de Empresa se basa en el modelo americano desde la creación del IE. La *American Library Association* es la organización más grande y antigua creada para promover el servicio de bibliotecas y la bibliotecología. La biblioteca para mantenerse al día y aplicar las mejores prácticas participa en los grupos de trabajo de la *Association of College and Research Libraries*¹⁰⁴ (ALA) de *Library Leadership and Management Association*; *Library and Information Technology Association*; y *Library Research*.

La Biblioteca IE es miembro de activo del *Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración*¹⁰⁵ (CLADEA), una de las redes más importantes de escuelas de negocios a nivel mundial. Su conexión permite estar en contacto con las iniciativas innovadoras realizadas en las bibliotecas de América Latina y ampliar las redes de contactos de los Antiguos Alumnos del IE en los países que forman parte. La Biblioteca IE forma parte de la

¹⁰³ *Association of College and Research Libraries* (ACRL). <<http://www.ala.org/acrl>> [Consulta: 04/04/2012].

¹⁰⁴ *Association of College and Research Libraries*¹⁰⁴ (ALA). <<http://www.ala.org>> [Consulta: 04/07/2012].

¹⁰⁵ *Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración* (CLADEA). <<http://www.cladea.org>> [Consulta: 04/02/2012].

*Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*¹⁰⁶ (CRUE), una asociación sin ánimo de lucro formada por universidades públicas y privadas españolas lo que permite networking con las universidades del entorno más cercano, la posibilidad de compras consorciadas de recursos y compartir las experiencias e inquietudes de los bibliotecarios españoles. La Biblioteca IE en 2011 entró a formar parte como miembro asociado de EBLIDA, *The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations*¹⁰⁷. Se trata de la Oficina Europea de Asociaciones de Bibliotecas, Información y Documentación. Permite cooperar con los centros más destacados a nivel europeo en información y documentación y adelantarse al análisis y evaluación de entornos bibliotecarios europeos similares a los españoles. La Biblioteca IE participa de forma continuada como miembro de pleno derecho de *European Business School Librarians' Group* (EBSLG), asociación de bibliotecas de escuelas de negocios a nivel europeo, asiático y estado unidense. El propósito de *European Business Schools Librarians' Group* (EBSLG), *Academic Business Libraries in North America* (ABLD) y *Asia Pacific Business School Librarians' Group* (APBSLG), es proporcionar un foro para las bibliotecas de las principales escuelas de negocios europeas y con presencia en otros continentes.

La Biblioteca IE es parte de *The Special Libraries Association*¹⁰⁸ (SLA) organización mundial sin fines de lucro para los profesionales de la información innovadora y sus socios estratégicos. La biblioteca asiste a la conferencia anual con el fin de poner en marcha nuevos y novedosos proyectos y cambiar impresiones y experiencia con profesionales a nivel mundial. También es miembro de IFLA, *Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas*, principal organismo

¹⁰⁶ *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas* (CRUE). <<http://www.crue.org>> [Consulta: 04/02/2012].

¹⁰⁷ *The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations* (EBLIDA). <<http://www.eblida.org>> [Consulta: 04/02/2012].

¹⁰⁸ *The Special Libraries Association* (SLA). <<http://www.sla.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

internacional que representa los intereses de los servicios bibliotecarios y de documentación de sus usuarios. La biblioteca participa en la Sección de Marketing de dicha asociación con idea de estar actualizados y cooperar con instituciones tan importantes a nivel mundial como las citadas.

La Biblioteca IE ha presentado su candidatura a *Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística*¹⁰⁹ (FESABID); entidad de derecho privado, sin ánimo de lucro, que reúne a las asociaciones profesionales más relevantes del sector. Con ello la biblioteca pretende crear lazos de unión con distintas organizaciones a nivel nacional para colaborar y trabajar de forma coordinada y siguiendo los estándares mundiales.

La Biblioteca IE tiene participación en la *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología*¹¹⁰ (FECYT). FECYT es un instrumento del Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN), para reforzar la cadena de valor del conocimiento, impulsando la ciencia e innovación y promoviendo su integración y acercamiento a la sociedad. La biblioteca trabaja en la adquisición compartida de recursos, la puesta en marcha de eventos y el funcionamiento de los distintos recursos y software que pone a disposición para los investigadores.

Además, la Biblioteca IE forma parte de la red de bibliotecas del *Consortio Madroño*¹¹¹, plataforma a la que pertenecen las principales universidades de la Comunidad de Madrid. Dado que la Biblioteca IE pertenece al *Consortio Madroño* (Universidades públicas de la Comunidad de Madrid, *UNED* y *Biblioteca Nacional de España*), los profesores, investigadores, alumnos de postgrado, becarios de investigación con carga docente y personal de administración y servicios pertenecientes a las universidades de dicho consorcio, que dispongan de la identificación

¹⁰⁹ *Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística* (FESABID). <<http://www.fesabid.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

¹¹⁰ *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología* (FECYT). <<http://www.fecyt.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

¹¹¹ *Consortio Madroño*. <<http://www.madrono.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

adecuada, pueden hacer uso de las colecciones susceptibles de préstamo que las bibliotecas participantes habilitan para este servicio. Esta misma identificación está reconocida como carné de investigador por la *Biblioteca Nacional de España*, lo que les permite a los usuarios utilizar cualquiera de sus salas de lectura y les da acceso a la consulta de cualquier fondo y servicio de la misma. Las bibliotecas que conforman el Consorcio Madroño, con las reservas de uso y de circulación de materiales bibliográfico documentales que reglamentariamente sean de aplicación en cada una de ellas, ponen a disposición del Programa Pasaporte Madroño alrededor de 3.000.000 de monografías de fondo especializado, como complemento de las colecciones básicas propias de cada Institución. Para obtener dicho pasaporte basta con dirigirse a cualquiera de las dos sedes de la Biblioteca IE.

Este Consorcio agiliza el sistema de préstamo interbibliotecario al utilizar un servicio de mensajería propio entre universidades, el cual es denominado “maleta viajera”. Así mismo, gestiona la compra consorciada de recursos electrónicos entre las diferentes universidades que conforman el mismo.

La Biblioteca IE es parte de la *Red de Bibliotecas Universitarias*¹¹² (REBIUN). Su objetivo básico es constituir un organismo estable en el que estén representadas todas las bibliotecas universitarias españolas. Pertenece a REDIAL dedicada a la información e investigación europea sobre América Latina. El Portal es fruto de la cooperación entre las redes REDIAL y CEISAL; su objetivo es ofrecer un completo sistema de información especializado en la investigación europea en Ciencias Humanas y Sociales sobre América Latina.

La Biblioteca IE forma parte también de la *Asociación Española de*

¹¹² *Red de Bibliotecas Universitarias* (REBIUN). <<http://www.rebiun.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

*Documentación e Información*¹¹³ (SEDIC), se dedica al fomento del intercambio de experiencias y a la formación de bibliotecarios, documentalistas y otros profesionales de la información. El personal bibliotecario asiste y participa en los distintos cursos de formación impartidos anualmente por dicha institución.

La Biblioteca IE emprende proyectos con las bibliotecas de otras universidades como el proyecto Dialnet perteneciente a la Universidad de La Rioja con el objetivo de difundir la investigación científica de forma colaborativa.

La Biblioteca IE tiene convenio de colaboración por el cual se permite el acceso físico a los fondos documentales de las bibliotecas del *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*¹¹⁴ (CSIC). Mediante la solicitud de una carta acreditativa a los servicios de la biblioteca, en la que se especifica la pertenencia a la Comunidad IE, los profesores e investigadores podrán acceder físicamente a los fondos albergados en las bibliotecas de instituciones del CSIC, así como a los de las bibliotecas universitarias.

Colabora con entidades como ALIMARKET, portal de referencia en cuanto a base de datos que recoge información económica y de mercado sobre empresas en España en sectores como alimentación y bebidas. También con DOCUTERIA. Empresa de servicios de información personalizados, especializada en capital intelectual de economía, empresa y banca.

La dependencia de la Biblioteca IE es en un principio, de la escuela de negocios que es una institución internacional dedicada a la formación empresarial con enfoque global. Por este motivo, en sus comienzos, se define como una biblioteca especializada según la ALA. Pero, debido a su evolución y siguiendo la clasificación de la ALA, actualmente atendiendo a

¹¹³ *Asociación Española de Documentación e Información* (SEDIC). <<http://www.sedic.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

¹¹⁴ *Consejo Superior de Investigaciones Científicas*¹¹⁴ (CSIC). <<http://www.csic.es/>>. [Consulta: 20/03/2012].

la realidad del Espacio Europeo, se denomina según dicha clasificación, como Biblioteca de Institución de Enseñanza Superior y en concreto biblioteca universitaria.

El paso del tiempo y las difentes situaciones han llevado a la biblioteca a pasar por distintas denominaciones y realizar cambios importantes.

3.5.2. El espíritu emprendedor del IE.

Desde la creación del Instituto de Empresa en la década de los 70, el principal objetivo ha sido la formación de los emprendedores a nivel nacional y mundial¹¹⁵ con partes de sus programas docentes destinados a crear los alumnos sus proyectos de creación de empresas y apoyarles para ponerlos en marcha al finalizar sus estudios en el IE. Por esta acción esta escuela de negocios ha llegado a formar a ejecutivos de empresas a nivel global durante estos últimos cuarenta años.

El 25% de los alumnos crea su propia empresa en algún momento de su carrera profesional. El enfoque del IE hacia el aprendizaje de las habilidades emprendedoras se basa en el trabajo en equipo, facilitando una actitud proactiva y voluntad de asumir riesgos, siempre sin perder de vista la realidad.

Destaca el programa electivo de cinco meses donde los estudiantes pueden desarrollar y poner en marcha su propia empresa. Cada año académico se celebra el *Venture Day* es una competición donde los equipos *start-up* compiten por una oportunidad de presentar ante una audiencia de emprendedores y de inversores internacionales.

También existen anualmente una serie de eventos relacionados con la creación de empresas y el empresario que como los antes indicados ayudan a los alumnos a ser emprendedores y poner en marcha sus iniciativas.

¹¹⁵ Centro Internacional de Gestión Emprendedora del IE.
<<http://www.ie.edu/es/valores/entrepreneurship.php>> [Consulta: 20/03/2012].

IE cuenta con un claustro integrado por más de 500 profesores que, actualmente, imparten clases a alumnos de más de 90 países en titulaciones universitarias (a través de *IE University*), programas máster, de doctorado y formación a ejecutivos - desde el área de *Executive Education* -. La plataforma de antiguos alumnos de IE está presente en más de 100 países.

3.6. La Biblioteca IE: La biblioteca digital y la biblioteca híbrida.

El IE es líder en *e-learning* a nivel mundial, por lo que en 2006, la Biblioteca IE creó una política¹¹⁶ de adquisición en la que se señala la no compra de libros en soporte papel siempre que existan en soporte digital para poder cumplir con los objetivos de dar servicio a todas las tipologías de usuarios de la biblioteca teniendo en cuenta que su localización es global. Desde entonces el desarrollo de la colección se ha incrementado exponencialmente siempre que se edita soporte digital en este.

3.6.1. Biblioteca digital.

Es preciso, llegando aquí, definir qué es una biblioteca digital. Unesco e IFLA¹¹⁷ señalan que se trata de una: “colección en línea de objetos digitales de buena calidad, creados o recopilados y administrados de conformidad con principios aceptados en el plano internacional para la creación de colecciones, y que se ponen a disposición de manera coherente y perdurable y con el respaldo de los servicios necesarios para que los usuarios puedan encontrar y utilizar esos recursos”.

¹¹⁶ Según la RAE, define política como orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

¹¹⁷ IFLA (2011): *Manifiesto de la Federación Internacional de las Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) sobre las Bibliotecas Digitales*. Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Conferencia General. 36ª reunión, París. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002125/212534s.pdf>> [Consulta: 04/04/2012].

Las bibliotecas digitales, que forman parte integrante de los servicios de las bibliotecas universitarias, aplican tecnologías novedosas para dar acceso a colecciones digitales. En las bibliotecas digitales, las colecciones se crean, administran y ponen a disposición de tal manera que una comunidad determinada o un grupo de comunidades puedan utilizarlas de manera rápida y económica.

Las bibliotecas digitales constituyen un complemento de los archivos digitales y las iniciativas para la preservación de los recursos informativos. Almacenan el conocimiento creado por universidades, centros de investigación y documentos que nunca se han publicado y que pueden acumularse en el fondo impreso de dichos organismos hasta ahora, pero las tecnologías brindan la posibilidad de disponer de ellos en soporte electrónico y ponerlos en la red al alcance de cualquier usuario lo que permite la difusión de la ciencia, las investigaciones y la creación de conocimiento a nivel mundial, se está haciendo una apuesta importante en los últimos meses al respecto a nivel mundial con iniciativas en Reino Unido, la Unión Europea y Estados Unidos.

La Biblioteca IE ha puesto en marcha y mantiene los proyectos de biblioteca digital detallados a continuación:

La Biblioteca IE alimenta el *Social Science Research Network*¹¹⁸ (SSRN), plataforma que se dedica a la rápida difusión en todo el mundo de la investigación en ciencias sociales, se compone de una serie de redes de investigación especializadas en cada una de las ciencias sociales. Una red que permite a los investigadores comunicarse directamente con los autores y otros subscriptores en lo relacionado a su propia investigación y la de otros.

Y, además, la Biblioteca IE ha incluido los *working papers* de sus investigadores en *RePEc: Research Papers in Economics*¹¹⁹, un proyecto en

¹¹⁸ *Social Science Research Network* (SSRN). <<http://www.ssrn.com>> [Consulta: 04/07/2012].

¹¹⁹ *RePEc: Research Papers in Economics* <<http://www.repec.org>> [Consulta: 24/02/2012].

el que están implicados 58 países y que tiene como principal objetivo contribuir a la difusión de la investigación en el área de Economía. Se trata de una base de datos que ofrece acceso a más de 250.000 *working papers* a texto completo y la posibilidad de consultar 266.000 artículos de revistas, algunos de ellos a texto completo. Además, incluye listados con más de 2.700 títulos de libros y 1.500 componentes de software, así como datos de contacto de alrededor de 13.000 autores y 10.250 instituciones.

La producción docente e investigadora del IE actualmente depende del Departamento de Documentación y de la Editorial del IE¹²⁰ los cuales tienen en marcha entre sus proyectos iniciar el repositorio institucional. El proyecto consiste en reunir toda la producción científica para su control dentro de la institución y para su difusión a nivel mundial.

3.6.2. Biblioteca híbrida.

La biblioteca universitaria en la actualidad se considera como biblioteca híbrida según algunos autores como Luisa Orera Orera¹²¹. Su nacimiento surgió como resultado de las TIC, así como un gran volumen de información digital.

Las características principales son:

1. Profunda transformación de la misma en cuanto a servicios y el modo de prestarlos.
2. Selecciona, trata y difunde información tanto impresa como digital.

La Biblioteca IE además de seleccionar documentos de interés para los usuarios y adquirirlos formando una colección propia, para que a su vez, una vez tratada, pueda ofrecerse a los usuarios para cubrir sus necesidades de información. También selecciona información en formato digital que está en ocasiones en servidores remotos o en la

¹²⁰ La Tienda IE. <http://latienda.ie.edu/>. [Consulta: 20/03/2012].

¹²¹ Ibídem: 191.

nube y gestiona el acceso a la misma para poder ofrecerla a sus usuarios. A la función tradicional de poseer información, se ha unido la de gestionar la Biblioteca IE el acceso a la información.

3. La Biblioteca IE está dejando seleccionar y preadquirir los libros electrónicos on-line¹²² a los usuarios de materiales mediante la apertura de todos los contenidos de los distintos portales y gestiona el personal bibliotecario la adquisición definitiva, lo que permite a la biblioteca hacer partícipe en la selección a los usuarios y pone a su disposición millones de títulos existentes en el mercado editorial.
4. Existe un enorme crecimiento de la información digital y multimedia, su peso en las colecciones bibliotecarias cada día es mayor con tendencia a la extinción del papel por el ahorro de costes en el espacio físico, el mantenimiento y la facilidad de acceso y difusión. También la enseñanza *e-learning* o *blended* está haciendo que cada vez sea más importante el soporte on-line o digital en el que está la información que se suministra ya que se puede acceder a ella de forma remota esté el usuario en el lugar que esté y veinticuatro horas a la día.
5. Se presenta el reto de que los proveedores de información están evolucionando hacia un modelo de negocio en el cual la biblioteca universitaria accede a la información de los distintos portales mediante el pago anual de una cuota fijada por el proveedor, lo que no permite a los bibliotecarios asegurar el acceso a la información con el paso del tiempo y si se producen situaciones extraordinarias o cancelaciones del acceso a los distintos portales. Es decir, la biblioteca universitaria debe gastar amplios presupuestos en acceder a la información y no puede asegurar la disponibilidad de los contenidos con el paso del tiempo, por lo que, la colección no estará

¹²² Ebrary. Plataforma de libros electrónicos.
<<http://site.ebrary.com.ezxy.ie.edu/lib/bibliotecaie/search.action>> [Consulta: 04/07/2012].

disponible si no se paga anualmente la cuota establecida con el proveedor de información.

6. Se sabe que un documento impreso puede convertirse en digital a través de un escáner y uno digital puede transformarse en impreso a través de la impresora de un ordenador. Igualmente, se puede hacer con un fichero de audio, vídeo o multimedia, pero hay que tener muy en cuenta siempre los temas de propiedad intelectual y el uso que se hace de la información a la hora de transformarla de un soporte a otro, o de un tipo de fichero a otro, ya que los autores, editores y proveedores blindan los contratos para que todas estas actividades no puedan llevarse a cabo y la Biblioteca IE debe pagar derechos de reproducción a entidades gestoras como CEDRO¹²³, SGAE¹²⁴, VEGAP¹²⁵, etc. para poder realizar muchos de los servicios que ofrece a sus usuarios y servicios relacionados que ofrecen otras unidades de negocio del IE.

Actualmente se firma convenio anual con las instituciones señaladas y asesoran a la biblioteca y otras unidades de negocio con respecto al uso y puesta en marcha de servicios como préstamo interbibliotecario, enlaces a los contenidos de los distintos recursos a través de correo electrónico, short message service (SMS), Sistema de mensajes multimedia (MMS) u otras plataformas o canales de comunicación con los usuarios como es dar acceso al texto completo de los documentos a través del campus on-line, etcétera.

¹²³ *Centro Español de Derechos Reprográficos* (CEDRO). Asociación que gestiona los derechos de propiedad intelectual de los autores y editores españoles. <<http://www.cedro.org>>. [Consulta: 04/07/2012].

¹²⁴ *Sociedad General de Autores y Editores* (SGAE). Sociedad General de Autores Españoles. La misión fundamental es la protección y reparto de la remuneración de los socios por la utilización de sus obras (reproducción, distribución, comunicación pública, transformación y copia privada) y la gestión de licencias entre los clientes para su uso. <<http://www.sgae.es>> [Consulta: 04/07/2012].

¹²⁵ *Visual Entidad de Gestión de Artistas Plásticos* (VEGAP). Es la sociedad de autores que gestiona de forma colectiva en España los derechos de propiedad intelectual de los creadores visuales, actividad que viene desarrollando desde el 5 de Junio de 1990, fecha en que la Entidad fue creada por Orden Ministerial del Ministerio de Cultura. <<http://www.vgap.es>>. [Consulta: 04/07/2012].

1. Toda la información se sustenta en la informática y las telecomunicaciones, Internet y el uso de tecnología web se hacen imprescindibles. El uso del correo electrónico, programas como NTR Support que permiten hacerse con el escritorio del usuario en remoto, redes sociales, dispositivos móviles, chat, etc., son básicos en la prestación de los servicios de la Biblioteca IE y otras unidades.
2. Los servicios a los usuarios se convierten en atemporales, se ofrecen tanto en las instalaciones físicas de las que dispone la Biblioteca IE como a través de visitas virtuales a las redes sociales, el campus virtual, dispositivos móviles, la página web y los distintos canales en los que se tiene presencia.
3. Al ser accesibles la mayoría de los servicios desde cualquier punto donde se disponga de un dispositivo (pc, portátil, móvil, ipad, tablets, etc) conectado a Internet, y durante las veinticuatro horas del día siete días a la semana, esté el usuario en el lugar del mundo dónde esté, los usuarios se multiplican y diversifican con la incorporación de usuarios remotos.
4. En este contexto, la formación de usuarios es muy importante y amplía su campo de formación alineado con el uso de las tecnologías, casi todos los universitarios usuarios de Internet hacen búsquedas en motores de búsqueda (Google, Yahoo! etc.) según las encuestas realizada por la OCLC¹²⁶ no utilizan la biblioteca para la búsqueda de información como primera opción.
5. La cantidad de información existente y la necesidad de seleccionarla con criterios de calidad hace que el papel del bibliotecario universitario sea cada vez más importante. La gestión de la biblioteca universitaria requiere una formación cada vez más cualificada y continua, para hacer frente a los cambios continuos que

¹²⁶ Universitarios que utilizan Internet como primera opción de búsqueda de información encuesta realizada por *Online Computer Library Center (OCLC) (2010): Perceptions of Libraries, 2010: Context and Community*. <<http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.htm>> [Consulta: 06/01/2012].

se producen en la sociedad del conocimiento en el que la biblioteca universitaria se encuentra inmersa.

6. Es fundamental la coordinación entre los distintos centros que integran la biblioteca universitaria como es el caso de la Biblioteca IE, debe ser un sistema de información con unos objetivos comunes para los dos centros ayudados de las tecnologías de la información existente posibilitando trabajar de forma distribuida desde los distintos centros bibliotecarios y ofrecer los servicios al usuario de forma unitaria.
7. Como ya se ha mencionado un aspecto importantísimo es el incremento de la cooperación¹²⁷. Se hace más importante que nunca y tiende a incrementarse de forma exponencial. En este contexto, los consorcios de bibliotecas universitarias y de otros tipos debido al Espacio Europeo, la globalización, etc. tienen gran importancia respecto a la negociación de licencias para el acceso a publicaciones electrónicas, la formación del personal y la disponibilidad de información a nivel mundial.

3.7. La calidad del sistema universitario y su evaluación.

De todos los elementos comunes en los que se sustenta el EEES¹²⁸, es preciso referirse, de forma más pormenorizada al principio de calidad, ya que en relación con éste se plantea la importancia del plan de marketing en la biblioteca universitaria. La construcción del Espacio Europeo de

¹²⁷ ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2007): *Solos o acompañado: la tecnología y el conocimiento aplicados al desarrollo de las bibliotecas*. Memoria del XIII Coloquio Internacional de Bibliotecarios. Redes bibliotecarias: espacios de bienes comunes, Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara, Coordinación de Bibliotecas: 73-85. <http://www.rebiudg.udg.mx/coloquio/docs/memorias/XIII_CIB_2006.pdf> [Consulta: 23/09/2012].

¹²⁸ *Declaración de Bolonia: adaptación del sistema universitario español a sus directrices*. <<http://www.crue.org.adapsisuniv.htm>> [Consulta: 04/03/2012]. <<http://www.educacion.gob.es/boloniaeees/inicio.html>> [Consulta: 04/03/2011].

Educación Superior basa su razón de ser en la búsqueda de la misma, al querer constituirse en un referente mundial en lo que a educación superior se refiere. Además, la creación del EEES, ha de realizarse logrando unos mínimos de calidad que hagan viable el intercambio entre los componentes del sistema.

Asociado a la búsqueda de la calidad del sistema universitario, existen también razones de tipo económico. El EEES hay que situarlo en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la globalización. En este contexto, el conocimiento tiene un valor económico y constituye uno de los pilares en los que se sustenta la competitividad entre países. Por ello, se considera la educación, especialmente la superior, un motor para el desarrollo y prosperidad económica. Por esta razón, el sistema educativo ha de ser competitivo.

La globalización lleva a competir a universidades de distintos continentes. A esta competitividad el IE está acostumbrado, ya que desde sus inicios es una institución que funciona continuamente desde el punto de vista competitivo de la educación y aparece en los ranking mundiales¹²⁹ desde el año 2000, que comenzaron a realizarse a nivel mundial dichos rankings por lo que lleva ventaja respecto a las universidades españolas y está acostumbrada a competir con la educación Europea, de Estados Unidos, de Asia y Oceanía¹³⁰.

¹²⁹ Ranking de Escuelas. Ordenado por programas- Executive Education, Executive MBA, MBA. El ranking de Financial Times analiza 21 indicadores, tanto institucionales como referidos a los graduados de cada escuela. Entre ellas, evalúan el grado de internacionalización de la escuela y la proyección de sus programas, el cumplimiento de expectativas, la retribución de los graduados tres años después del término del programa, el porcentaje de profesores y alumnos internacionales, el porcentaje de mujeres en el claustro y aulas, el de profesores con doctorado, o el nivel de la investigación Ranking mundiales. <http://intranet/intranet3/contenido.asp?op=AreaInstitucional&sub=NuestraCompetencia#>

¹³⁰ Esta tesis analiza las bibliotecas universitarias que tienen escuela de negocios con representación en Europa, Asia y Oceanía y Norte América. EBSLG. <<http://www.ebslg.org/>> Forum for directors of academic business libraries in North America (ABLD Membership list) < <http://www.abld.org>>. Asia Pacific Business School Librarians' Group (APBSLG web site) <<http://www.isb.edu/apbslg/>> [Consulta: 20/02/2012].

En España, debido a factores como la afluencia de estudiantes extranjeros, ya se empieza a elegir universidad en función de su prestigio y cada vez se reduce más la elección por proximidad geográfica, por lo que se da ya dicha competitividad entre las universidades de nuestro país y aumentará en los próximos años mediante la implantación plena del Espacio Europeo. Otros factores son la multiplicación de universidades en la misma zona geográfica, el crecimiento de universidades con carácter privado, el aumento de títulos de posgrado y el futuro laboral de los estudiantes.

Prueba de ello es la aparición de estudios¹³¹ específicos publicados desde 2001 hasta la actualidad y la adaptación de modelos de calidad a la universidad como el de la *European Foundation for Quality Management*, y la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación* (ANECA).

Entre las causas, destacan la implantación a nivel mundial de una cultura que persigue dar a los clientes y usuarios servicios de calidad. Esta cultura que empezó más bien ligada al mundo empresarial, se ha extendido a las distintas instituciones de la administración pública y, en concreto a las universidades.

El sector tiene que rendir cuentas de los servicios que presenta a la sociedad, proceso en el cual la calidad es pieza clave. Las instituciones públicas deben saber actuar a partir de una organización y unos recursos determinados (*inputs*), lograr unos determinados resultados (*outputs*)¹³². El presupuesto en las bibliotecas universitarias crece cada año¹³³ y por ello la necesidad de justificación del gasto.

Actualmente, en la crisis en la que nos encontramos sumergidos a nivel mundial y a causa de la crisis del Estado del bienestar, se ha producido una

¹³¹ MIGUEL, Jesús M. DE; CAÏS, Jordi; VAQUERA, Elisabeth (2001): *Excelencia: calidad de las universidades españolas*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

¹³² Ibídem: 66.

¹³³ REBIUN (2007): *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2007*. Madrid: REBIUN. Comisión Sectorial de la CRUE. Presupuesto del gasto total en libros, revistas y otros materiales totales de las bibliotecas universitarias españolas en el año 2007 asciende a un total de 437.181.064 euros: 17.

reducción de presupuestos, lo que hace necesario gestionar de una forma más eficiente y eficaz los recursos. Frente al crecimiento de la universidad y la complejidad creciente de la misma se hace necesaria una mejor gestión.

La búsqueda de la calidad lleva implícito un proceso de evaluación continuo. Por ello, en España existen una serie de hitos en el desarrollo de la importancia que la calidad ha ido adquiriendo en la universidad.

La evaluación de la calidad necesita apoyarse en un determinado modelo de universidad, por lo que la realización de dicha evaluación es necesaria.

3.8. Modelo de universidad: Misión docente e investigadora.

La Biblioteca IE se basa en tres objetivos centrales de la organización de la que depende: la docencia, la investigación y el emprendimiento.

3.8.1. Misión docente del IE.

En cuanto a la misión docente del IE se halla en un proceso constante de adaptación a las nuevas exigencias que la sociedad del conocimiento va requiriendo, con ventaja con respecto al resto de universidades que actualmente se están adaptando al Espacio Europeo, nuevas exigencias como la innovación en el sistema de aprendizaje y la implantación de las últimas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que surgen de forma continua.

Estas exigencias, como la innovación en el sistema de aprendizaje, demandan profesionales y estudiantes que dispongan de una formación crítica que les capacite para interpretar una información que cambia de forma continua y que sean capaces de generar conocimiento. Formación

centrada en el propio aprendizaje, formación en la que el profesor desempeña un papel muy relevante como agente activo en la motivación del alumno, en la mejora continua de la calidad de la docencia y en la innovación.

El modelo de sociedad requiere una formación continua para poder afrontar los cambios vertiginosos que se producen. Programas específicos y la preparación de los formadores que ejercen su labor en otros niveles diferentes al universitario. La formación de nuevas tecnologías para lograr la competencia pedagógica del profesorado, la innovación docente y el apoyo al estudiante a través, sobre todo, de planes de acción tutorial.

El segundo lugar la implantación de las últimas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que surgen de forma continua ha sido el otro motor del cambio del sistema docente ya que es la base de una formación universitaria de calidad y cuyo manejo ha sido necesario tanto por parte del alumno como del claustro. Ha influido en la explosión de la enseñanza no presencial. Modificación del sistema de aprendizaje, potenciándolos con la utilización de medios digitales.

El IE es un referente en cuanto a su éxito en estos sistemas de aprendizaje. Han favorecido la globalización de la enseñanza universitaria. Han abierto la enseñanza a colectivos que hasta su llegada eran inaccesibles mediante el *e-learning*. La facilitación de la formación continua a lo largo de la vida. La formación de las personas además de poseer conocimiento, es preciso saber dónde encontrarlo ya que se hace imprescindible en un mundo en el que la información y el conocimiento evolucionan rápidamente.

Los campus virtuales han extendido la cooperación, la movilidad virtual y el aprendizaje electrónico.

3.8.2. Misión investigadora del IE.

Referido a la misión investigadora desde hace más de un siglo la

investigación ha sido, junto con la docencia, la misión más importante de la universidad. De hecho, las universidades a nivel mundial son las responsables de la mayoría de la investigación que se realiza en los distintos continentes y las universidades emplean a la mayoría de los investigadores, por lo que su papel en la construcción de la investigación es fundamental. La importancia que la universidad da a la investigación se evidencia en el hecho de que los profesores son evaluados más que por su labor docente, por su labor investigadora, sobre todo con las Agencias de Calidad, citadas con anterioridad.

La investigación ha sido afectada substancialmente por la globalización y las nuevas tecnologías, lo que acentuó su internacionalización y su carácter cooperativo. Es imprescindible la movilidad del personal investigador, tanto de los que se están formando como de los investigadores consagrados. Se crean continuamente proyectos de investigación interuniversitarios.

Otra característica es que los profesores realizan a la vez las tareas docente e investigadora. De esta forma se consigue no sólo el avance en el conocimiento sino que se logra una docencia de calidad, ya que la mejor forma de aprender es realizar investigación. Los estudiantes desde los primeros ciclos adquieren técnicas que pueden formarles para investigar en el futuro.

Señalar que el IE lleva haciendo una apuesta muy importante para ser un referente a nivel mundial en investigación desde comienzos del año 2000 con la creación de la Oficina de Investigación¹³⁴, la contratación de investigadores de prestigio mundial en todas las áreas del conocimiento, la movilidad continuada de los investigadores, los proyectos de investigación interuniversitarios a nivel global, la profesionalización de la biblioteca y creación de dos bibliotecas, una en cada campus, la fuerte, constante y

¹³⁴ Oficina de Investigación del Instituto de Empresa (IE).
<http://www.ie.edu/IE/php/es/oficina_investigacion.php> [Consulta: 04/04/2012].

creciente inversión en recursos y la inversión de amplios presupuestos para la realización de las acciones emprendidas desde entonces. Muestra de ello son los presupuestos concedidos al IE, tanto por parte del Estado Español, como multitud de ayudas y proyectos de investigación europeos concedidos que están en marcha y otros ya finalizados.

El mundo de la información, acompañado por el desarrollo tecnológico y las telecomunicaciones, ha experimentado un cambio cuantitativo y cualitativo importante que rompe esquemas anteriores. Por otra parte, los acontecimientos se suceden tan rápidamente que no hay casi tiempo para asimilarlos. Ante tales cambios surge la pregunta acerca de si la biblioteca universitaria, que ha tenido una existencia evolutiva, será capaz de adaptarse y sobrevivir a cambios tan vertiginosos. Posturas un tanto apocalípticas optan por su desaparición¹³⁵, otras más moderadas abogan por su supervivencia, aunque sometida a una continua transformación¹³⁶.

Frente a todo ello, la Biblioteca IE está continuamente en proceso de adaptación a estos cambios, con la incorporación de diversos soportes en sus colecciones, la aplicación de tecnologías a los procesos de gestión y servicios a los usuarios, así como la integración en redes y difusión por diferentes canales. Y como resultado de todo ello, actualmente las bibliotecas universitarias gozarán de mayor desarrollo y vitalidad.

La Biblioteca IE ha variado de forma importante y se relaciona no sólo con los usuarios, que son el entorno más inmediato, sino con otras bibliotecas a nivel global.

Actualmente se hace imprescindible una nota característica de la biblioteca universitaria, que es la de la cooperación. Una biblioteca no

¹³⁵ SULLIVAN, Brian T. (2011): Academic “Library Autopsy Report, 2050: Insensible of mortality, and desperately mortal”, *The Chronicle of Higher Education*. <<http://chronicle.com/article/Academic-Library-Autopsy/125767/>> [Consulta: 23/01/2012].

¹³⁶ ACRL Research Planning and Review Committee (2010): “2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature”, *College & Research Libraries News*, 71 (6): 286-292. <<http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full>> [Consulta: 23/01/2012].

puede ser autosuficiente, por lo que se han arbitrado medidas para que las bibliotecas universitarias, dispongan, además de sus propias colecciones, de las colecciones de las demás.

La cooperación interbibliotecaria ha existido siempre, desde épocas remotas, pero no es hasta épocas recientes cuando ésta toma dimensiones importantes. La Biblioteca IE tiene pues una dimensión interior y una dimensión exterior en su actuación. Por esta última se integra en sistemas y redes de bibliotecas, y se pone de manifiesto sobre todo en la existencia de métodos de adquisición cooperativa, consorciada, catálogos colectivos y préstamo interbibliotecario, catalogación compartida¹³⁷.

En la cooperación bibliotecaria, además de lo anteriormente citado, revisten especial importancia los sistemas nacionales de bibliotecas, ya que son reflejo de políticas de información nacionales, y responden a planes más ambiciosos, los planes internacionales. De la misma manera, las redes de bibliotecas, que son realidades más completas, sobre las cuales opera la biblioteca cotidianamente.

La tendencia es seguir desarrollando la cooperación y los consorcios a nivel mundial de la forma más amplia posible.

3.9. La cooperación bibliotecaria en la Biblioteca IE.

Una de las notas más características de la Biblioteca IE actual es la cooperación, ya que la actuación individual de las bibliotecas es insuficiente para satisfacer las demandas informativas de los usuarios. Y también acompaña el avance de las tecnologías como el escáner y ficheros electrónicos entre otros.

¹³⁷ *Online Computer Library Center (OCLC) (2012): “WorldShare: supporting libraries through a shared, scalable infrastructure”, OCLC eNew: Newsletter for Europe, Middle East & Africa, (26). <<http://www.oclc.org/fr/fr/community/enews/default.htm>> [Consulta: 16/06/2012].*

Para definir este concepto¹³⁸ se utilizan, además del término cooperación, otros como “compartir recursos” que aparece a partir de los años 80; “uso en común de recursos o uso compartido de recursos”. El Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información define la cooperación bibliotecaria como: “Expresión que se refiere a varias organizaciones y actividades compartidas por un grupo de bibliotecas con el objeto de mejorar los servicios y de reducir costes. La utilización compartida de los recursos puede establecerse por un acuerdo en regla, informalmente o por un contrato y puede realizarse de forma local, nacional o internacional. Los recursos compartidos pueden ser colecciones, información bibliográfica, personal, actividades de planificación, etc. Las organizaciones oficiales que establecen el uso compartido de recursos pueden llamarse empresas de servicios bibliotecarios, sistemas cooperativos, consorcios, redes, centros de servicios bibliográficos, etc.” Como pone de manifiesto esta definición, la cooperación puede llevarse a cabo a nivel internacional, nacional o local.

Desde muy antiguo ha habido razones para la cooperación, y los episodios individuales vienen ya de antaño, pero es en el siglo XX, y sobre todo, en las últimas décadas cuando las actividades de cooperación bibliotecaria se ha generalizado y desarrollado hasta llegar al siglo XXI.

Se señalan varias razones:

1. El crecimiento exponencial de las publicaciones sobre cualquier disciplina. Ante esta cantidad de información, la Biblioteca IE ha dejado de ser autosuficiente, es necesaria la cooperación, pero no sólo de las bibliotecas entre sí, sino entre todos los elementos que componen los llamados sistemas de información, tanto nacionales como internacionales.
2. La disminución de los presupuestos en las organizaciones ante la

¹³⁸ ANGLADA, L. M. (2007): “Collaborations and alliances social intelligence applied to academic libraries”, *Library Management*, 28 (6-7): 406-415.

actual situación económica afecta a buscar fórmulas como el uso masivo del préstamo interbibliotecario y el networking con otras asociaciones y universidades para desarrollar aún más la cooperación a todos los niveles y coberturas geográficas.

3. El encarecimiento de los documentos. La bibliotecas universitarias reciben anualmente los precios de los distintos recursos siempre con una subida de precio en la suscripción difíciles de asumir ya que muchos de los proveedores tienen políticas agresivas de precios por saber que son sus productos exclusivos y muy importantes para el desarrollo de las tareas docente e investigadora.
4. La existencia y desarrollo de las nuevas tecnologías, que abre día a día nuevas posibilidades de cooperación y rapidez en los servicios.
5. La concepción de los sistemas de información como servicios a los usuarios que les hace imprescindible tratar de satisfacer todas sus demandas crecientes y diversificadas, etc.
6. La gran importancia que la información ha adquirido en la sociedad actual. La información tiene hoy un valor económico, por lo que hay que rentabilizarla al máximo. El argumento económico como causa de la cooperación es el más extendido, sin embargo, hay algunos que afirman que son pocas las ocasiones en que se ahorra dinero, aunque se abren más posibilidades y el servicio mejora.
7. El gran desarrollo de las asociaciones profesionales internacionales. En el plano de la cooperación internacional, juegan un papel decisivo las asociaciones profesionales.
8. Las redes de bibliotecas constituyen también un elemento decisivo para la cooperación internacional. Estas redes se van extendiendo día a día gracias al desarrollo de la informática y las telecomunicaciones.
9. La presencia de organismos internacionales tales como la IFLA (*International Federation of Library Associations and Institutions*), la UNESCO (*United Nations Educational Scientific and Cultural*

Organization), la ISO (*International Standard Organization*), etc., que desarrollan planes internacionales de cooperación y trabajan en el campo de la normalización.

10. El desarrollo, cada vez mayor de un corpus doctrinario que sienta las bases de la cooperación. En este aspecto el crecimiento de las publicaciones especializadas sobre Biblioteconomía, así como los cursos, reuniones internacionales, etc., son un elemento más de cooperación.

3.10. Los servicios de la Biblioteca IE.

A través de ellos, la Biblioteca IE lleva a cabo la difusión de la información. En la actualidad, se hace hincapié en que ésta es la principal tarea de la biblioteca por este motivo se dedica un capítulo para su análisis, tarea que aunque siempre ha estado presente en la biblioteca, alcanza hoy sus cotas más altas. No obstante, junto a la tarea de difundir, la Biblioteca IE tiene también la de conservar, actualmente modelos de negocio basados en el acceso y no en la suscripción están poniendo en duda la conservación. Ambos objetivos: el de conservar y el de difundir están presentes siempre en la biblioteca y deben estarlo en claro equilibrio, y en función del tipo de biblioteca. En este sentido, y hablando de forma general, las bibliotecas nacionales alcanzarán las cotas más altas en la función conservadora.

Los servicios de la Biblioteca IE son:

Adquisiciones y suscripciones, donación y canje. Asistencia bibliotecaria on-line. Consulta en sala. Salas de estudio individuales y en grupo. Acceso remoto a los recursos, herramientas y servicios. Préstamo Interbibliotecario. Préstamo de iPads y tablets. Circulación: Préstamo y renovación, reserva de material prestado, cuarentena. Información y orientación bibliográfica en remoto y presencial. Servicios especiales de investigación para Phd y DBA y claustro. Formación de usuarios individual

y en grupo y presencial o en remoto. Política de adquisiciones y servicio de reprografía. Servicios de otras bibliotecas y alertas de publicaciones periódicas. Web para móviles, *podcast*, RSS. Servicios en Facebook, Twitter, Flickr, You Tube, Pictarest, etc.

En el momento actual, puede decirse que todo lo que se hace en la Biblioteca IE es en función del usuario. El acceso a la información está condicionado por múltiples factores que van desde la ordenación del espacio interior de la biblioteca hasta la ubicación de la colección. Pero, donde más se pone de manifiesto, es en los servicios de la misma, los más clásicos de los cuales son la lectura en sala, el servicio de préstamo, el de información y referencia y el de extensión cultural. Hablando de los servicios bibliotecarios universitarios en general, la nota más innovadora de los últimos tiempos es el hecho de que, cada vez más, las bibliotecas ofrecen a los usuarios acceso remoto a los recursos, además del acceso a los propios recursos físicos suyos, y el acceso a otros externos, todo ello en el marco de una aplicación cada vez más generalizada de nuevas tecnologías. Es decir, la biblioteca ha experimentado una evolución, pasando de suministrar documentos de su propiedad, a suministrar documentos e información que ella localiza fuera de su colección.

Estos recursos pueden ser documentos tradicionales, a los que se accede a través del servicio de préstamo interbibliotecario y fotodocumentación, servicios cada vez más en alza en las bibliotecas, sobre todo en las universitarias. También pueden documentos electrónicos, a los que se accede a través de bases de datos, Internet, etc. y cuya información en ellos contenida, se suministra, sobre todo, dentro del marco del servicio de información, que se comenzó a desarrollar en las bibliotecas impulsado sobre todo, por el desarrollo de la documentación y de forma remota, el usuario ya no tiene que ir físicamente a la biblioteca universitaria, la biblioteca universitaria va a él.

En definitiva las razones por las que se pretende fidelizar al cliente y

conseguir nuevos usuarios son entre otras:

1. Elevados presupuestos para el acceso a información analizada y recopilada en las bases de datos, información de calidad, preparada por expertos en las distintas materias y disponible para ser utilizada.
2. Sobreabundancia de información, difícil su manejo.
3. Reducción del gasto por parte del cliente en materiales a través de la biblioteca universitaria.
4. Acceso a todo tipo de información a nivel global y en cualquier soporte a través de servicios como préstamo interbibliotecario.
5. Atención personalizada.
6. Cocreación y coproducción.
7. Servicios integrales.
8. Venticuatro horas, siete días a la semana.
9. Asesoramiento en la creación y utilización de la información y de las diversas fuentes.
10. Profesionales de la información.
11. Rapidez.
12. Desarrollos multimedia.
13. Modelos nuevos de negocio.
14. Nuevos productos y servicios diferenciadores (libro de Al Gore¹³⁹).
15. El claustro encuentra todo lo necesario para su clase, e investigación y el alumno está en la misma situación.
16. Existencia de herramientas para la investigación como gestores

¹³⁹ GORE, Albert (2011): *Our choice: a plan to solve the climate crisis*, [New York]: Rodale. <<https://itunes.apple.com/es/app/al-gore-our-choice-plan-to/id432753658?mt=8>> [Consulta: 04/07/2012].

bibliográficos, índices de citas, revistas seleccionadas imprescindibles en cada disciplina adaptadas a Web 2.0, multimedia y colaborativas.

3.11. El futuro de la Biblioteca IE.

Los temas clave en torno a los cuales van a desarrollarse las acciones y actividades, son, fundamentalmente, los siguientes:

1. Los servicios bibliotecarios y su papel como soporte al aprendizaje, a la investigación y al emprendimiento.
2. El continuo cambio del rol de bibliotecario y sus competencias.
3. La tendencia hacia una optimización de los procesos: Evaluación y gestión de la calidad en la Biblioteca IE. Ejecución y seguimiento de planes de mejoras.
4. La colaboración y las alianzas estratégicas: Ámbitos de actuación.
5. La función social a desarrollar por la Biblioteca IE.
6. Líneas de actuación en relación con la gestión de la colección.
7. Los espacios de la Biblioteca: nuevos usos y mejora de los locales disponibles y equipamientos.
8. El papel de la Biblioteca IE como difusora del conocimiento de la Universidad y de la escuela de negocios.
9. La Biblioteca IE ante el modelo europeo del conocimiento.
10. La apuesta por la libre difusión en abierto de las investigaciones de los investigadores, emprendedores y docentes y la difusión del patrimonio bibliográfico y documental.

Entre los objetivos esenciales que persigue la Biblioteca IE a través de las distintas planificaciones, destacan los siguientes:

1. Incrementar la cooperación y comunicación entre las bibliotecas de la Biblioteca IE.
2. Adaptar la labor de la biblioteca a las nuevas formas de aprendizaje,

investigación, difusión del conocimiento y emprendimiento.

3. Adaptar la estructura de la biblioteca, la colección y los servicios a los recursos disponibles.
4. Mejorar las infraestructuras y la seguridad.
5. Fomentar la presencia de la Biblioteca IE y sus bibliotecarios en proyectos y foros profesionales mundiales.

En cuanto a las propuestas de mejoras:

1. Realizar adaptaciones oportunas y continuas de la Biblioteca IE a los modelos organizativos del Espacio Europeo del Conocimiento.
2. Elaborar un estudio de los recursos humanos necesarios para cubrir las necesidades prioritarias de la biblioteca.
3. Seguir con la ejecución del Plan de Formación.
4. Elaborar un estudio de las necesidades de los usuarios.
5. Realizar una tipología de puntos de atención preferente.
6. Crear el Sistema de Garantía Interna de calidad de la biblioteca.
7. Mejorar el sistema de información que recopile y haga accesible el conocimiento de la organización.
8. Llevar a cabo los Planes de Marketing y de Comunicación Interna de la Biblioteca IE.
9. Mejorar el aprovechamiento de los espacios bibliotecarios y la adaptación arquitectónica de las instalaciones e infraestructuras de las bibliotecas a los nuevos entornos del aprendizaje.
10. Potenciar la seguridad y accesibilidad a las instalaciones.
11. Potenciar la colaboración de la biblioteca con los investigadores y docentes en proyectos de innovación educativa.
12. Adquirir un nuevo sistema de gestión bibliotecaria y rediseñar el catálogo y la web de la Biblioteca IE para ofrecer los servicios de información que demandan los usuarios.
13. Ampliar el servicio de préstamo a otras bibliotecas de instituciones públicas de carácter social.

14. Intensificar la participación de la Biblioteca IE en planes de adquisición cooperativa de recursos de información.
15. Potenciar el conocimiento y uso del catálogo en los distintos canales por parte de los usuarios.
16. Potenciar la difusión sistemática de los recursos electrónicos y colecciones impresas de la biblioteca para aumentar su visibilidad y uso y así poder amortizar en mayor medida el gasto y la inversión.
17. Llevar a cabo una Política General de Gestión de las Colecciones.
18. Mejorar la gestión de la colección electrónica de la Biblioteca IE.
19. Seguir adaptando el proceso técnico al entorno digital.
20. Completar la descripción y catalogación de las colecciones.
21. Fortalecer los proyectos de digitalización del Instituto de Empresa.

Desde la perspectiva del marketing:

La biblioteca universitaria persigue su utilización ya que el tiempo empleado en obtener el producto o servicio se reduce a través del marketing planificado y eso hace que el usuario pueda dedicarse a otras cosas y estas acciones son valoradas por los usuarios.

Las bibliotecas universitarias sirven productos y servicios en todos los países y localizaciones. El usuario trabaja con la biblioteca desde dónde quiere y le conviene.

El usuario encuentra información analizada por especialistas en un área de conocimiento determinado y recopilada en un número manejable de fuentes que le aseguran un resultado óptimo en su investigación en el menor tiempo posible.

La biblioteca universitaria en red se cree que su desarrollo avanzará como un dispositivo de percepción sensorial expandido tipo Google Goggles actualmente disponible para Android y iPhone que permite reconocer cualquier objeto mediante fotos realizadas con un móvil y devolver resultados de búsqueda e información relacionada.

Se camina hacia motores de búsqueda aplicados al mundo real y a los

recursos disponibles en los fondos de las bibliotecas universitarias a nivel mundial.

La red ha dado paso en la biblioteca universitaria a un usuario o consumidor diferente, muchísimo más informado, dispuesto a establecer vínculos comunicativos multidireccionales en sentido inverso con la marca, y en sentido horizontal con otros clientes.

El futuro inmediato está marcado por los intentos de control de una biblioteca universitaria en red, con empresas intermediarias o productoras de bienes culturales y empresas de contenidos que diseñan modelos de negocio basados en el acceso a los contenidos, sin tener en cuenta la función principal de la biblioteca universitaria, como es la generación de conocimiento a lo largo del tiempo y la investigación. Estas actuaciones harán que la biblioteca universitaria siga gastando anualmente presupuestos en crecimiento de forma continuada en acceso a la información pero no en la compra o suscripción a los contenidos. No se percibe actualmente el diseño de alternativas acordes con las funciones principales de las bibliotecas universitarias por lo que la biblioteca universitaria se conformará como biblioteca híbrida para mantener parte de sus colecciones con el paso del tiempo hasta existir opciones alternativas.

La disyuntiva de las bibliotecas universitarias está en no quedarse a observar cómo los contenidos, que pagan dichas unidades, discurren y se convierten en generadores de grandes e interesantes negocios, mientras que ellas abonan el acceso, este acceso es además considerado cada más un servicio sin diferenciación alguna. Para extraer una mayor rentabilidad las bibliotecas universitarias se introducen en la cadena de valor ofreciendo servicios integrales como formación de usuarios on-line, chat de uso en tiempo real, orientación bibliográfica a través de herramientas de acceso remoto como NTR Support, etc.

Se cree que se evolucionará hacia una catarsis de los viejos sistemas de producción, manejo y control de la información que darán lugar a la pérdida de poder de las industrias poderosas actuales y primará los ciudadanos

digitales en cargos de responsabilidad y darán su apoyo a las bibliotecas ya que para ellos la cocreación y coproducción es algo del día a día.

La biblioteca universitaria intenta aprender a utilizar las plataformas, productos y servicios proporcionados por Twitter, Facebook, etc. y las innovaciones venideras para seguir teniendo acceso a sus clientes, a sus mercados, a la información que precisan para desarrollar su actividad.

4. EL MARKETING COMO ESTRATEGIA Y EL MARKETING DE SERVICIOS. LA CIENCIA DE LOS SERVICIOS.

4.1. Introducción.

El marketing ha estado definido y determinado por los condicionantes económicos y sociales existentes en cada una de las etapas de su historia. Ahora, el entorno actual determina una situación completamente distinta a la establecida cuando surgió. En el escenario actual se requieren teorías, modelos y métodos adaptados que permitan afrontar con mayor eficacia la comercialización de los productos¹⁴⁰ y servicios de la Biblioteca IE.

El marketing es una disciplina científica relativamente joven, caracterizada por sus múltiples intentos para determinar su alcance y naturaleza. Desde su origen como disciplina académica el marketing ha sufrido cambios importantes, produciendo múltiples debates que han supuesto una constante evolución en su concepción al igual que otras disciplinas científicas. Además, debido a su carácter aplicado, las distintas etapas, orientaciones, escuelas e incluso definiciones del marketing han sido creadas y configuradas en función del entorno económico, social y organizacional, siendo los propios cambios del entorno los que han llevado a las organizaciones a adaptarse a las nuevas condiciones para poder dar las soluciones más adecuadas.

Por otra parte, los cambios sociales y económicos producidos en los últimos tiempos han promovido la globalización y han abierto nuevos mercados que requieren nuevas estructuras, nuevas mentalidades y nuevas competencias, estableciendo la necesidad continua de adaptar el concepto y

¹⁴⁰ Según la RAE, producto es cosa producida. También por producto se entiende como cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el usuario o consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad. En esta tesis el término producto se utiliza de forma genérica, no incluyendo únicamente a bienes materiales o tangibles, sino también a servicios e ideas.

práctica de marketing.

Una mayor personalización, interacción y diálogo posibilitan una mejor adaptación de la oferta a los deseos y necesidades del cliente¹⁴¹. Mediante este enfoque se trata de alcanzar un nuevo paradigma de marketing que permite una mayor adaptación al entorno actual y una mejor explicación de los intercambios. Para ello, autores como Blázquez Resino¹⁴² y otros indican las nuevas oportunidades en marketing mediante la aplicación de la lógica dominante del servicio perteneciente a la ciencia de los servicios y este enfoque es el que se analiza a continuación.

4.2. El marketing como estrategia y el marketing de servicios.

El marketing como estrategia permite proporcionar soluciones al cliente, explotar los canales adecuados para generar crecimiento, trabajar con los segmentos estratégicos que permiten una diferenciación profunda, una mentalidad global orientada a clientes y relaciones, la consolidación activa de la marca, la innovación que dirige el mercado provocada por ideas radicales nuevas y el marketing corporativo estratégico.

Seguidamente se trata de analizar el marketing como estrategia y la importancia de los servicios y servicios al cliente y de tratar de descubrir lo que los clientes desean y necesitan.

4.2.1. Servicios y servicios al cliente en la Biblioteca IE.

Los servicios son acciones, procesos y ejecuciones. No son objetos

¹⁴¹ STERN, Arthur; WAKABAYASHI, Chie (2007): “Are you ready for Web 2.0 marketing?”, *J@pan Inc.*, 72: 6.

¹⁴² BLÁZQUEZ RESINO, Juan José; ESTEBAN TALAYA, Agueda; MOLINA COLLADO, Arturo (2010): “Nuevas oportunidades en marketing: la lógica dominante del servicio”. *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 22: 11-26.

tangibles que puedan verse, tocarse y sentirse; en lugar de ellos son acciones y ejecuciones intangibles. El servicio cobra significado para el cliente a través de las actividades de análisis de los problemas, las reuniones con los proveedores, las llamadas de seguimiento y el reporte de una serie de acciones, procesos y ejecuciones. Se define a los servicios para incluir todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos.

Como señala Kotler¹⁴³: “En una era de creciente acomodación del producto, la calidad en el servicio es una de las fuentes más prometedoras para crear diferenciación y distinción. Dar un buen servicio es un punto clave en cualquier negocio orientado al cliente”.

Sin embargo, muchas organizaciones ven el servicio como una carga, un coste o algo a minimizar. La Biblioteca IE cree imprescindible facilitar a los clientes hacer preguntas, el envío de sugerencias o la recogida de quejas, proporcionar servicio no como un deber o un gasto, sino como una oportunidad o una herramienta de marketing.

Todo negocio es un negocio de servicios. No eres una compañía química. Eres una compañía de servicios químicos. Theodore Levitt¹⁴⁴ dijo: "No se puede diferenciar entre industrias de servicios y otras industrias. Porque solo existen industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los que tienen otras industrias. Todo el mundo está en el negocio de los servicios" y lo mismo pasa en la Biblioteca IE.

"Los negocios orientados al servicio llevan al éxito, los negocios orientados al beneficio llevan al fracaso", afirma un educador americano llamado Nicholas Murray Butler.

Respecto a qué nivel de servicio debe proporcionar la Biblioteca IE, se

¹⁴³ KOTLER, Philip (2004): *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*, Madrid: Pearson Education: 81.

¹⁴⁴ LEVITT, Theodore (1981): “Marketing intangible products and product intangibles”. *Harvard Business Review*, 59 (3): 94-102.

entiende que un buen servicio no es suficiente. Sam Walton, fundador de Wal-Mart¹⁴⁵, estableció una meta más alta: "Nuestro objetivo como empresa es que nuestro servicio al cliente no sea solo el mejor, sino el legendario". Las tres F del servicio en marketing son "rápido, flexible y amistoso"¹⁴⁶.

Según Miguel Santesmases¹⁴⁷: "Un servicio consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecanismos a personas, animales u objetos. Los servicios son intangibles, no se pueden percibir por los sentidos, son perecederos y no se pueden almacenar". Ejemplos de servicios son las actividades realizadas por las universidades, los hospitales, los bancos, compañías de seguros, escuelas, veterinarios, policías, abogados, talleres de reparación, empresas de transportes, etc.

En cuanto al servicio al cliente, es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de la Biblioteca IE. Para construir una buena relación con el cliente resulta fundamental que el servicio que se proporciona sea de calidad. En la Biblioteca IE, el producto por ejemplo es la herramienta NTR Support que permite acceder en remoto al ordenador de los usuarios, el ejemplo de servicio al cliente es la orientación bibliográfica o la formación de usuarios en remoto que permite llevar a cabo dicha herramienta.

El sentido amplio de la definición de los servicios implica que la intangibilidad es un aspecto clave para determinar cuándo una oferta es o no un servicio. Es verdad que muy pocos productos de la Biblioteca IE son meramente intangibles o totalmente tangibles. En cambio se puede decir que los servicios tienden a ser más intangibles que los productos

¹⁴⁵ Wal-Mart Stores, Inc. es una empresa multinacional de origen estadounidense, la mayor minorista del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. La compañía fue fundada por Sam Walton en 1962, se incorporó el 31 de octubre de 1969, y cotiza en la Bolsa de Nueva York desde 1972.
<http://www.walmart.com>

¹⁴⁶ KOTLER, Philip (2004): *Los 80 conceptos esenciales de marketing: De la A a la Z*, Madrid: Prentice Hall: 105.

¹⁴⁷ SANTESMASES MESTRE, Miguel (1996): *Marketing: Conceptos y estrategias*, Madrid: Ediciones Pirámide: 261.

manufacturados, los cuales se inclinan a ser más tangibles que los servicios.

En el caso de la Biblioteca IE se plantea que un porcentaje alto de su volumen de uso (y ganancias) depende de los servicios y de los servicios al cliente. Las tendencias de la Biblioteca IE incluyen, desde servicios “*posterior al uso*” (posventa) para los productos que elabora, hasta la elaboración del catálogo.

En la actualidad, ofrecer servicios de calidad ha dejado de ser algo opcional para la mayoría de las bibliotecas universitarias con escuela de negocios. El rápido ritmo de desarrollo de las tecnologías y del incremento de la competencia dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en los productos y servicios físicos y en remoto. Por otra parte, los consumidores son más demandantes. Ellos no sólo esperan adquirir productos de alta calidad sino también que los servicios que obtienen junto con éstos sean de alto nivel y supongan una experiencia de valor. Un ejemplo de esto es que con la ayuda de la web 2.0 de forma sencilla y rápida intervienen en la definición de los servicios, en los diseños y la atención anterior y posterior a la demanda del producto o servicio se convierte en algo fundamental. Es decir, servicios de apoyo para los productos, servicios de distintos niveles. Debido a que los clientes demandan este tipo de apoyos, la Biblioteca IE aumenta sus utilidades e ingresos, así como mejora la ventaja competitiva dentro de la organización. Por todo ello, se hace más evidente la necesidad de contar con conceptos y enfoques especiales para la administración y marketing de servicios también en la Biblioteca IE.

El marketing tiene una utilización generalizada y no solo se aplica en la organización en intercambios de tipo económico, bien sea de bienes¹⁴⁸ o de servicios, sino también en actividades que no tienen un fin de lucro, lo que se denomina marketing de instituciones no lucrativas, en el marketing

¹⁴⁸ Según la RAE, define bien como un objeto físico, tangible, que se puede ver y tocar y, en general, percibir por los sentidos. Puede destruirse por el consumo o puede ser duradero.

público y en el marketing social¹⁴⁹. De lo que se trata es que el intercambio de valores (sea económico o no) sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo, en particular, y a la institución, en general.

La división entre sector con ánimo de lucro/sector sin ánimo de lucro¹⁵⁰ ha sido uno de los factores que han dado a no reconocer al usuario de la biblioteca universitaria como un cliente y esto ha sido no en beneficio de una interpretación marketiniana sino de una visión social y a largo plazo poco eficiente y eficaz.

Kotler, Levy y Lovelock¹⁵¹ ya en la década de los 70 fueron los que se manifestaron a favor de una ampliación del concepto de marketing, a fin de incluir organizaciones distintas de las empresas, resaltando el hecho de que había otras organizaciones sin ánimo de lucro que tenían productos y clientes y realizaban actividades análogas a las llevadas a cabo en las empresas.

Debido al desarrollo de las tecnologías con base en la información, prolifera en el mercado un sin número de nuevos conceptos de servicio. Internet, acceso remoto, móviles, iPad, la televisión digital e interactiva, son ejemplos de los nuevos conceptos de productos y servicios con base en la tecnología que han sustituido, complementado y ampliado las formas tradicionales de entrega de servicios semejantes como por ejemplo el empleo del correo postal, de las llamadas de teléfono o del fax. Para muchos de los consumidores, amazon.com reemplazó y acrecentó esencialmente los servicios que recibían de parte de los vendedores de libros tradicionales. En todos estos casos, el papel que ha jugado el marketing ha sido educar a los consumidores acerca del concepto del servicio e instruirles en cómo usarlo. Otro ejemplo fue la aparición de los puestos de autopréstamo de materiales

¹⁴⁹ En 1971, Kotler y Zaltman introducen y definen el concepto de marketing social, cuya finalidad es influir en la aceptación de ideas sociales.

¹⁵⁰ KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (2008): *Strategic marketing for nonprofit organizations*: International Edition. London [etc.]: Pearson Prentice-Hall: 10. 7th ed.

¹⁵¹ Autores que después se manifestaron por la misma distinción fueron Smith y Rosenbaum.

en préstamo en la biblioteca universitaria, siendo necesario desplegar un enorme esfuerzo en marketing con el propósito de comunicar a las personas los beneficios del nuevo servicio y enseñarles la forma en que debían utilizarlo. El escepticismo de las personas hacia la tecnología de la computación en sí misma y esto mismo pasa con el acceso a información de forma remota, es decir, afecta de lleno a la Biblioteca IE y a sus servicios. Se observa que con las generaciones Y, X, etc. todo esto se reduce bastante ya que ellos han nacido con las tecnologías en su entorno. Los servicios con base en la tecnología requieren y exigen la educación del cliente como es el caso del acceso a la información de calidad de forma remota en la Biblioteca IE, es decir, exigen considerables esfuerzos para la educación del consumidor y de relaciones públicas para ganar su aceptación y todo esto puede mejorarse y hacerse a través del plan de marketing.

La continua investigación de marketing permite mejorar las técnicas y perfeccionar los mecanismos que hacen más sencilla su utilización. Por lo tanto, enseñar a los clientes cómo emplear las tecnologías y comunicar los beneficios que pueden obtener con éstas son los retos a los que se enfrentan de manera continua los profesionales bibliotecarios del marketing de servicios en la Biblioteca IE. Las funciones de la tecnología orientada a perfeccionar la eficiencia de la prestación del servicio y al desarrollo de los conceptos de servicio radicalmente nuevos es continuo en el entorno de la Biblioteca IE. El marketing de servicios es diferente.

En el negocio de servicios, el marketing y las operaciones se relacionan más estrechamente que en los negocios de manufacturera. Por lo que, el proyecto de producción del servicio es parte del proceso de marketing. Hay que tener en cuenta el intercambio personal que es una de las diferencias más importantes entre el marketing de productos y el de servicios.

En la mente del consumidor, el personal es una parte del producto, como cualquier otro de los atributos del servicio. Las personas usan y compran los productos porque consideran que éstos funcionan. No obstante,

en los servicios, las personas tratan con aquellas otras que les agradan y se inclinan a consumir los servicios cuando consideran que les van a gustar y han sido tratados de forma excelente. En consecuencia, el contacto que se establece entre el cliente y el empleado se transforma en un componente fundamental del marketing y esto es totalmente aplicable a la Biblioteca IE.

En cuanto a la intangibilidad de los servicios, las implicaciones respecto al marketing plantea diversos desafíos tal y como se indica en el siguiente epígrafe.

4.2.2. Diferencias entre productos y servicios y las implicaciones respecto al marketing.

Las diferencias entre productos y servicios y las implicaciones respecto al marketing son las siguientes:

Los servicios no se pueden inventariar, por lo cual a menudo resulta complicado administrar la fluctuación de su demanda. Por ejemplo, durante el período de exámenes, la demanda del servicio de estudio y consulta en sala en la Biblioteca IE se dispara frente a otros períodos. Actualmente, existen sistemas RFID¹⁵² que ayudan a controlar algunos servicios, un ejemplo es el control de la colección sobre la consulta en sala de la colección, novedades, promociones en períodos concretos de tiempo de más demanda o consulta. Los servicios no pueden patentarse legalmente por lo cual la competencia puede imitar los nuevos conceptos de servicio con facilidad, un ejemplo ha sido el desarrollo del servicio de metabuscador en la biblioteca IE en el que se permite a los usuarios de Internet buscar en los recursos e investigar recopilando las referencias bibliográficas, exportarlas a

¹⁵² RFID (siglas de Radio Frequency Identification, en español identificación por radiofrecuencia) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas, transpondedores o tags RFID. El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio. Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas Auto ID (automatic identification, o identificación automática).

gestores bibliográficos y no permitiendo ver el texto completo. Los servicios, muchos de ellos no pueden demostrarse de inmediato, y tampoco es sencillo hablar acerca de ellos con los clientes.

Tabla 2

Implicaciones respecto al marketing de productos y servicios en la Biblioteca IE.

Productos	Servicios	Lo que quiere decir que:
<i>Tangibles</i>	<i>Intangibles</i>	Los servicios no pueden inventariarse.
		Los servicios no pueden patentarse.
		Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente.
		Es difícil determinar un precio.
<i>Estandarizados</i>	<i>Heterogéneos</i>	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado.
		La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables.
		No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planteó y promovió originariamente.
<i>Producción separada de consumos</i>	<i>Producción y consumo simultáneos</i>	Los clientes participan en la transacción y la afectan.
		Los clientes se afectan unos de los otros.
		Los empleados afectan el resultado del servicio.
		La descentralización puede ser fundamental.
<i>No perecederos</i>	<i>Perecederos</i>	Es difícil producirlos masivamente.
		Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios.
		Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

Fuente: Elaboración propia.

En la Biblioteca IE, la decisión acerca de lo que debe incluirse en la publicidad y otros materiales promocionales constituye todo un reto, lo mismo que fijar el precio. La determinación de los costes reales de lo que representa una unidad de servicio es cuestionable y la relación precio/calidad es compleja.

Relativo a la heterogeneidad de los servicios resulta difícil para la Biblioteca IE o las personas asegurar un servicio de calidad sostenida. La calidad depende de muchos factores que escapan del control del prestador de servicios, entre ellos la capacidad del cliente para expresar sus demandas, la habilidad y la disposición del personal para satisfacerlas, la presencia (o ausencia) del cliente y el nivel de la demanda del servicio. Debido a las complicaciones de estos factores, el gerente del servicio no siempre puede estar seguro de que el servicio se presta de manera congruente con lo que se planea o promueve originariamente. Algunas veces el servicio se presta por medio de terceras personas, lo cual incrementa todavía más la heterogeneidad de la oferta. Un ejemplo puede ser el servicio de préstamo interbibliotecario en el que se depende de otra organización que hará llegar el documento. Otro ejemplo es el servicio de acceso remoto a los recursos del que depende un sinnúmero de proveedores que pueden estar operativos o no, según el momento.

Mientras que la mayoría de los bienes primero se producen y luego se venden o consumen, casi todos los servicios en la Biblioteca IE primero se venden y luego se producen y consumen simultáneamente, de aquí la importancia de la aplicación del marketing en las bibliotecas. Para la colección física, los libros no se pueden entregar para su consulta en sala si previamente no se han seleccionado una serie de títulos sobre un tema por parte del cliente. A menudo, esto significa que el cliente se encuentra presente mientras se produce el servicio, por lo cual observa y toma parte en el proceso de producción.

Otro de los resultados de la producción y consumo simultáneos consiste

en que los productores del servicio descubren que también ellos forman parte del producto en sí mismo y que son un ingrediente esencial de la experiencia del servicio que obtiene el consumidor. Por lo que la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente dependen, en gran medida, de lo que sucede en tiempo real, lo que incluye las acciones de los empleados y su interacción con los clientes. En las nuevas tendencias tiene gran importancia este aspecto con la aparición de la Web 2.0, las Redes sociales¹⁵³, etc.

Implicaciones respecto al marketing en cuanto a perecedero radican en su imposibilidad de almacenarlos. La anticipación de la demanda y la planeación creativa para el empleo de la capacidad constituyen importantes áreas de decisión y desafío. Un ejemplo es el caso de un servicio de acceso remoto al escritorio de un cliente para impartir una formación de usuarios por el personal bibliotecario sobre un gestor bibliográfico y cuando se va a dar el servicio no funciona, en ese momento la conexión on-line, por lo que se debe contar con estrategias para recuperar la buena disposición del cliente en caso de que ocurra una situación de ese tipo.

En cuanto a la afirmación de los servicios no pueden devolverse ni revenderse se refiere a que los servicios de la biblioteca en general no son como cuando el usuario compra un dispositivo móvil que si no le gusta tiene una promoción de la marca y la puede devolver a la tienda en donde la ha adquirido y se le puede vender a otro usuario por ejemplo.

4.2.3. La pirámide del marketing de servicios y el modelo de las brechas en la Biblioteca IE.

El llamado triángulo del marketing¹⁵⁴ de servicios muestra tres grupos

¹⁵³ MENÉNDEZ NOVOA, José Luis (2009): *Posicionamiento de la web a través del SMO. Community manager ¿Nueva profesión en la web 2.0?: Comunidad en prácticas.* <<http://comunidad20.sedic.es/?p=228>> [Consulta: 04/07/2011].

¹⁵⁴ ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. (2006): *Services*

relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y promocionar los servicios. Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la Biblioteca IE, los clientes y los proveedores. Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo (formulando las promesas), marketing interno (posibilitar las promesas) y marketing interactivo (cumpliendo las promesas). El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

El triángulo debe también representar a la tecnología, transformándose en una pirámide. Esta pirámide indica que en numerosos momentos en la Biblioteca IE, la interacción de los clientes se efectúa únicamente por medio de la tecnología, por lo cual se requieren destrezas, habilidades y motivaciones para recibir los servicios de esa manera. Implica, en consecuencia, que muchos aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y la recepción de los servicios dependen de los recursos tecnológicos. Lo que sí está claro es que la Biblioteca IE debe aprovechar la tecnología disponible en la red con el propósito de brindar nuevos niveles de servicios a los clientes, ya que la tecnología cambia de forma muy rápida y en general ayuda en gran medida a los servicios y productos de la Biblioteca IE. Ejemplos son los podcast, servicio de acceso remoto a los recursos, chat, NTR Support, etc.

La mezcla de marketing es uno de los conceptos básicos de la materia, cuya definición comprende los elementos bajo el control de la Biblioteca IE que se emplean para satisfacer a los clientes o comunicarse con ellos. La mezcla de marketing tradicional se compone de las cuatro P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. En el plan de marketing se presentan estos elementos como las variables clave en la toma de decisiones. Hay que tener en cuenta también el marketing como estrategia,

marketing: integrating customer focus across the firm, Boston: McGraw-Hill/Interamericana de España. 4th ed.

el marketing de servicios, la ciencia de los servicios y la existencia del marketing digital, ya que la noción de la mezcla implica que todas las variables se interrelacionan y que dependen unas de otras en cierta medida. Por lo que existe una mezcla óptima de los factores para cada segmento de mercado determinado, en algún momento.

La cuidadosa administración de producto, plaza, promoción y precio resulta esencial para lograr que el marketing de servicios tenga éxito (personas, productos y evidencia física). No obstante, cuando las estrategias de las cuatro P se aplican a los servicios es necesario modificarlas. Por ejemplo, cuando se piensa en la promoción tradicional se involucran decisiones relacionadas con el uso o las ventas, la publicidad, la promoción de uso o las ventas. Aunque en el caso de los servicios estos factores también resultan importantes, debido a que los servicios se producen y consumen simultáneamente, las personas que prestan el servicio se involucran en la promoción del servicio en tiempo real, incluso cuando por lo general sus actividades se definen en términos de la función operativa que desempeñan.

La fijación de los precios adquiere mayor complejidad cuando se trata de los servicios, ya que puede resultar difícil establecer la “unidad de costo” que se requiere para el cálculo de los precios, además de que con frecuencia los clientes utilizan el precio como una guía de la calidad que pueden esperar. En el caso del IE es respecto al precio que pagan de la matrícula por estudiar en la organización.

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan o solicitan en remoto los servicios a la Biblioteca IE, interactúan directamente con el personal bibliotecario, y de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio. Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia del servicio. Ante estos factores,

los profesionales bibliotecarios del marketing de servicios en la Biblioteca IE emplean variables adicionales para comunicarse con sus clientes y satisfacerlos. Por ejemplo, en la Biblioteca IE, el tiempo de respuesta desde que el cliente solicita un servicio o producto, el diseño y la decoración, así como la apariencia y las actitudes de los empleados, influye sobre las percepciones y las experiencias de los clientes y las entienden como una experiencia de valor.

El reconocimiento de la importancia de estas variables de comunicación adicionales es el motivo por el cual los profesionales bibliotecarios del marketing de servicios en la Biblioteca IE adoptan el concepto de la mezcla ampliada del marketing de servicios. Además de las cuatro P tradicionales, la mezcla del marketing de servicio incorpora a personas, la evidencia física y el proceso. Se estudia el marketing como estrategia y se trata una mezcla todavía más ampliada del marketing de servicios debido su importancia y a la aparición del marketing digital que destaca por dar lugar además a la aparición de la personalización (experiencia), la participación (marketing del permiso), par a par (multidireccional) y las predicciones modelizadas (contextualidad).

Respecto a la evidencia física del servicio sirve como un indicio primario para ubicar las expectativas del cliente antes del uso o la compra. Estos indicios tangibles, en particular el ambiente del servicio, también pueden influir las respuestas de los clientes conforme éstos experimenten el servicio. Puesto que los clientes y los empleados a menudo interactúan en el ambiente del servicio, los alrededores físicos también influyen en los empleados y en la naturaleza de las interacciones empleado/cliente.

En la Biblioteca IE los ambientes físicos o la instalación física donde en numerosas ocasiones se produce, entrega y consume el servicio se cuida mucho. El ambiente del servicio sirve como un facilitador que contribuye al logro de los objetivos de clientes y empleados, un socializador para

prescribir comportamientos en el entorno, y un diferenciador¹⁵⁵ para distinguir la Biblioteca IE de otros competidores. Es indispensable que la Biblioteca IE piense en forma estratégica acerca de la gestión de la evidencia tangible del servicio. Esto significa que el impacto de la evidencia física y las decisiones de diseño orientadas al cliente-empleado son investigados y planeados como parte de la estrategia de marketing en la Biblioteca IE. Durante la experiencia de servicio, la evidencia física también es parte de una estrategia efectiva de la entrega de éste.

Otro modelo para abordar los retos de los servicios es el denominado modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio. Este modelo centra su atención en las estrategias y los procesos que la Biblioteca IE emplea para alcanzar un servicio como conjunto de condiciones que contribuyen a la calidad.

En este modelo, el propósito es ver los servicios de la Biblioteca IE de una manera estructurada e integral, posición de los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios de una forma que se inicia con el cliente y diseña las tareas de la Biblioteca IE alrededor de lo que se necesita para conseguir que las expectativas y las percepciones del usuario sean lo más cercanas posibles.

Este modelo se inicia donde comienza el proceso de mejora de la calidad en el servicio: adelantándose a comprender la naturaleza y extensión de las expectativas y percepciones del cliente respecto al servicio. Dado el fuerte enfoque en el cliente y la necesidad de usar el conocimiento respecto del mismo para dirigir las estrategias de la Biblioteca IE, el énfasis en este fundamento es necesario.

El enfoque central de este modelo se basa en la diferencia entre las expectativas del cliente y sus percepciones (la diferencia entre aquello que

¹⁵⁵ La diferenciación implica alejarse de las propuestas de la competencia hacia el usuario o consumidor y ofrecer una propuesta única, creíble y relevante. Esta diferenciación puede ser real o percibida, ya que se refiere a la percepción del producto o servicio por parte del consumidor o usuario.

los clientes esperan y lo que reciben), la Biblioteca IE se centra en esta diferencia con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos.

Los factores más destacados que generan la brecha del cliente pueden ser, con respecto a los proveedores del servicio en las bibliotecas universitarias:

1. No saber lo que el cliente espera.
2. No seleccionar los diseños y estándares de servicios correctos.
3. No entregar los estándares del servicio.
4. No igualar el desempeño con las promesas.

La gente con la autoridad y responsabilidad para establecer las prioridades debe entender totalmente las expectativas de servicio de los clientes, para no provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.

Otro factor es un enfoque adecuado en la investigación de mercados por ser suficiente, y estar enfocado hacia la calidad en el servicio o un uso adecuado de la investigación de mercados (se hace un análisis detallado en el capítulo 5 de esta tesis).

Otro aspecto es la existencia de comunicación ascendente debido a existir interacción entre los líderes y los clientes, igualmente entre los líderes y los empleados de contacto, o la no existencia de niveles entre el personal de atención al cliente y los líderes.

Otro aspecto tiene que ver con el suficiente enfoque en la relación, ya que se hace segmentación del mercado, se demanda un menor enfoque en las transacciones que en las relaciones, equilibrado y debe ser el enfoque en los nuevos clientes y el de los que ya tienen una relación.

El último factor es la existencia de recuperación del servicio, es decir, por qué se queja la gente, qué espera cuando hace reclamaciones y sugerencias y cómo desarrollar estrategias efectivas de recuperación del

servicio que permiten enfrentar las inevitables fallas del servicio.

No debe suceder que haya diferencia entre la comprensión de la Biblioteca IE sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

Debe ser suficiente el diseño del servicio debido a procesos sistematizados para el desarrollo de nuevos servicios, o definidos, o pueden establecer un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo. También se pueden presentar debido a la existencia de estándares definidos en función del cliente, existencia de la administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente, por la existencia de procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio. Como ya se ha señalado hay que tener en cuenta la evidencia física y el ambiente del servicio apropiado.

El servicio se entrega en la Biblioteca IE de acuerdo con los estándares. No debe darse discrepancia entre la creación de normas del servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte del equipo de profesionales de la biblioteca.

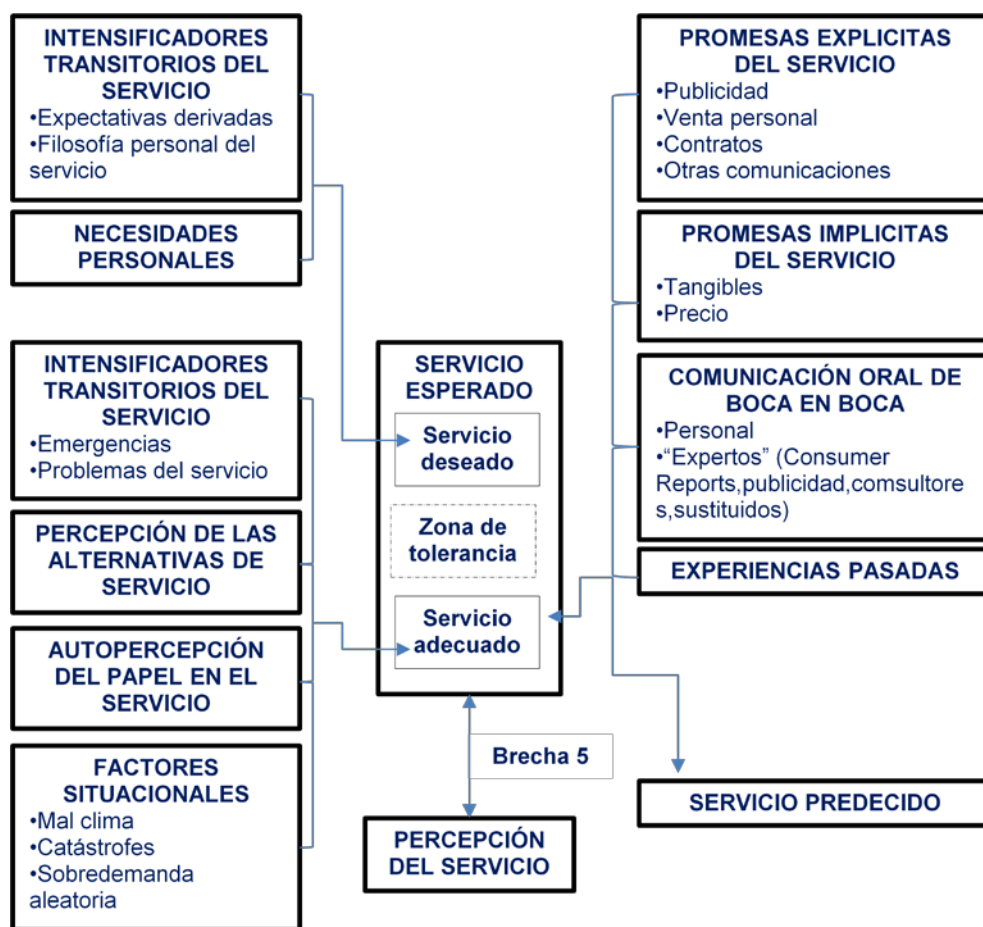
Para ello, no deben existir deficiencias en las políticas de recursos humanos como puede ser reclutamiento ineficaz, ambigüedad y conflictos en los papeles. La tecnología con la que cuenta el empleado en su trabajo no debe ser deficiente, deben existir sistemas de evaluación y compensación apropiados, tampoco debe existir falta de apoyo, se debe percibir control y trabajo en equipo. El equipo de profesionales tiene en cuenta cuando la oferta y la demanda no son iguales, ya que no se suavizan los picos y valles de la demanda, y se produce la mezcla inadecuada del cliente.

El servicio en la Biblioteca IE debe entregarse de acuerdo con los estándares, no debe darse discrepancia entre la creación de normas del servicio enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la Biblioteca IE.

Se da una brecha cuando los clientes no llevan a cabo su papel, es decir, no conocen sus papeles y responsabilidades, o cuando se afectan negativamente uno al otro.

Gráfico 18

Expectativas del cliente en relación con el servicio.



Adaptado de fuente: Valerie A. Zeithaml, Leonard L. Berry y A. Parasuraman (1993). "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of Academy of Market Science* 21 (1):1-12.

No deben existir problemas con los intermediarios del servicio como conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño. Conflicto en el canal acerca de los costes y las recompensas. Dificultad para controlar la calidad y la consistencia. Tensión entre el apoyo y el control.

Se debe tener especial cuidado cuando las promesas no son iguales al desempeño, la discrepancia entre el servicio real y el prometido tiene un efecto adverso. Las razones clave que generan esta situación son la inexistencia de comunicación integral en el marketing de servicios por la tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes, por no existir marketing interactivo en el plan de marketing, por no existir un fuerte programa interno de comunicación.

También puede darse una administración ineficiente de las expectativas del cliente, ya que no se administran a través de todas las formas de comunicación, se puede dar también una brecha por no educar adecuadamente a los clientes.

Además, existen promesas exageradas tanto en la publicidad, en la atención personal y con muestras de evidencia física.

Puede darse la existencia de comunicaciones horizontales inadecuadas, es decir, comunicación ineficiente entre personal de primera línea, mostrador de préstamo, chat on-line, mostrador de consulta o ventas y operaciones, entre publicidad y operaciones y diferencias en las políticas y los procedimientos entre distintas secciones de la Biblioteca IE.

Son ejemplo de este modelo de brecha empresas multinacionales como Walt Disney¹⁵⁶, Marriott¹⁵⁷, Ritz-Carlton¹⁵⁸ o cualquier otra organización

¹⁵⁶ The Walt Disney Company (NYSE: DIS) (también conocida como Disney Enterprises, Inc., simplemente Disney o Grupo Disney S.A.) es la compañía de medios de comunicación y entretenimiento más grande del mundo. Fundada el 16 de octubre de 1923 por Walt Disney y Roy Disney, al paso del tiempo se convertiría en uno de los estudios más lucrativos de Hollywood, es operador y licenciatario de parques temáticos, y diversos canales de televisión abierta y por cable, como ABC, ESPN y los variados canales infantiles marca Disney. Las oficinas corporativas se encuentran concentradas principalmente en The Walt Disney Studios en Burbank, California. La compañía cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York, desde el 6 de mayo de 1991.

¹⁵⁷ Marriott International, Inc., es una compañía internacional de servicios de primera línea en hospitalidad para viajes, vacaciones y celebración de eventos. Sus inicios datan de 1927, cuando Willard y Alice S. Marriott inauguraron un stand de refrescos en Washington DC. Hoy, Marriott International tiene cerca de 3.600 hoteles en 71 países y otros territorios alrededor del mundo con hoteles todo incluido e incontables ofertas de viajes, vacaciones y turismo internacional.

¹⁵⁸ <http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm> [Consulta: 10/06/2012].

conocidas por sus éxitos en sus planes de marketing y por brindar servicios de alta calidad y sus procedimientos ante situaciones de brecha en el servicio se han copiado adaptándolos y se han aplicado a la Biblioteca IE con éxito.

4.3. La ciencia de los servicios.

Los comienzos de la lógica dominante de bienes se encuentran en el trabajo de Adam Smith¹⁵⁹ quien determina que “el trabajo, aplicación de conocimientos y habilidades mentales y físicas, es la base con la que originalmente se suministran todas las necesidades y comodidades de la vida que son consumidas”. La dimensión del intercambio es el valor, identificado como valor real, que cuantifica el beneficio (valor de uso) con relación al trabajo requerido para alcanzarlo. Sin embargo, a pesar de establecer que el trabajo es la fuente principal de valor, Smith fija su atención sobre la productividad, definida en términos de las actividades basadas en la producción y exportación de bienes tangibles.

También se orienta hacia el valor nominal, afirmando que “el valor es creado por la institución o unidad de negocio e integrado mediante el proceso de producción, cultivo o extracción, siendo obtenido en el mercado por medio del precio pagado (valor de intercambio). Por tanto, la maximización de la eficiencia y la rentabilidad se alcanza con la estandarización y las economías¹⁶⁰ de escala”.

El marketing emerge centrado en el análisis de las actividades de intercambio de las organizaciones y los detalles del comportamiento del mercado, sobre todo aquéllos relacionados con las funciones de los

¹⁵⁹ SMITH, Adam; CANNAN, Edwin (2004): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México: Fondo de Cultura Económica: 164. 2ª ed. en español, 13ª reimp.

¹⁶⁰ MORIN, Edgar (2010): *¿Hacia el abismo?: globalización en el siglo XXI*, Barcelona [etc.]: Paidós. [Traducción de Álvaro Miguel Malaina Martín]. 1ª ed.

intermediarios. Lambin¹⁶¹ señala que “el marketing no es más que la expresión social y transposición operacional de los principios económicos de finales del siglo XVIII, base de la economía de mercado”.

A mediados del siglo XX, algunos académicos afirmaron que la teoría de marketing existente era insuficiente y precisaba un nuevo análisis, poniendo de relieve la necesidad de una modificación de la base conceptual del marketing, principalmente en lo referente a los conceptos de valor y utilidad, planteando el desarrollo de una teoría de marketing más centrada en el consumidor y en el valor de uso.

No obstante, las circunstancias socioeconómicas condujeron al desarrollo e identificación de la perspectiva transaccional, basada en el paradigma de marketing mix, como corriente principal de marketing mediante la teoría microeconómica, el marketing mix se desarrolla con una base insuficiente y sin especificación formal de sus características, donde la única pretensión de sus creadores es presentar una guía de ayuda en el desarrollo de una estrategia completa de marketing. Sin embargo, dos son los motivos principales que hacen que el modelo de las 4 P según Perreault¹⁶², el más utilizado de marketing mix, logre el estatus de paradigma de marketing y se convierta en las tablas de fe de la disciplina: “por un lado, la situación socioeconómica posterior a la Segunda Guerra Mundial, que conduce a un incremento de la demanda de bienes estandarizados en mercados de consumo masivo, estableciendo un entorno de alta eficacia que oculta las debilidades del paradigma; y por otro, la comunidad académica identifica este modelo, cuya simplicidad y sencillez en la aplicación son evidentes”.

Así, la teoría económica se mantiene profundamente integrada en el pensamiento de marketing y la mayor parte de las variables de mercado permanecieron siendo de origen externo a la creación de valor, incluyendo

¹⁶¹ LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, Madrid: McGraw-Hill. 3ª ed.

¹⁶² PERREAULT, William D.; MCCARTHY E. Jerome (2005): *Basic marketing: a global managerial approach*, Boston, Mass.: MacGraw-Hill. 15th ed.

al consumidor, hacia quien se habían comenzado a orientar las acciones de marketing.

La orientación transaccional comenzó a generar dudas sobre su validez como teoría general de marketing al inicio de su etapa de crecimiento en 1992, principalmente por sus dificultades de aplicación a mercados diferentes a los masivos. Esto provoca la fragmentación en subdisciplinas de la corriente principal de marketing y el desarrollo de orientaciones teóricas específicas como respuesta a la limitada solidez del marketing transaccional¹⁶³. Sin embargo, la solución más rápida al problema fue utilizar la misma orientación, abstrayendo las relaciones de mercado a una lista de variables para el apoyo de la toma de decisiones. Por ejemplo, el marketing de servicios define los servicios como un tipo particular de producto con una serie de deficiencias diferenciales¹⁶⁴.

En 2004, Stephen Vargo y Robert Lusch¹⁶⁵ comienzan a desarrollar últimas tendencias, una nueva orientación para el marketing con la que intentan: “iluminar la evolución del pensamiento de marketing hacia una nueva lógica dominante”. Partiendo de una revisión integradora de distintas corrientes de investigación, establecen una descripción de la tendencia del pensamiento de marketing actualmente en auge, sintetizando los aspectos principales mediante el desarrollo de una perspectiva integral que ofrezca una nueva comprensión para el marketing y le permita adaptarse a todas las situaciones de mercado, otorgando a los académicos y profesionales la posibilidad de investigar y practicar en varios campos según áreas e interrelaciones.

En este sentido, cualquier intento por modificar la orientación dominante ha sido utilizado como un simple reajuste, mejora o modificación

¹⁶³ VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Service-dominant logic: Continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 1-10.

¹⁶⁴ VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Why Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 25-38.

¹⁶⁵ VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2004): “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, *Journal of Marketing*, 68 (1): 1-17.

puntual, enmascarando las carencias presentadas por la lógica dominante de bienes.

Tabla 3
Premisas fundamentales de la lógica dominante del servicio.

1. El servicio es la base fundamental del intercambio.
2. Los intercambios indirectos enmascaran la base fundamental del intercambio.
3. Los bienes son mecanismos para la provisión de servicio.
4. Los recursos operantes (conocimientos y habilidades) son la fuente fundamental de ventaja competitiva.
5. Todas las economías son economías de servicio.
6. El cliente es siempre un cocreador de valor.
7. La unidad de negocio o la organización no puede entregar valor, sino sólo ofrecer proposiciones de valor.
8. Una visión centrada en el servicio está inherentemente orientada al cliente y es relacional.
9. Todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.
10. El valor es determinado siempre por el beneficiario.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008).

La lógica dominante del servicio establece una ruptura con la corriente de pensamiento imperante, la lógica dominante de los bienes o lógica tradicional, que está basada en la idea de que la actividad económica se ocupa de la producción y distribución de bienes, como unidades tangibles. Vargo y Lusch, regresan a las raíces del razonamiento económico, proponen una perspectiva diferente del marketing. Y aplicable a la Biblioteca IE. Para estos autores la fundación de la lógica dominante del servicio establecen diez premisas fundamentales (véase la tabla 3) y desarrollan un marco teórico centrado en las principales diferencias con la lógica tradicional (véase la tabla siguiente).

En 2008, Vargo y Lusch¹⁶⁶ afirman que la utilización de la Economía como base para el desarrollo de la teoría de marketing es la principal responsable de la fragmentación de la disciplina y de que la lógica tradicional haya sido incapaz de generar las indicaciones adecuadas sobre la aplicación eficiente del marketing.

La lógica dominante del servicio establece que los conocimientos y habilidades, a los que denomina servicio, son las unidades fundamentales del intercambio y la base para alcanzar una ventaja competitiva. El servicio es definido como la aplicación de competencias especializadas, conocimientos y habilidades, a través de hechos, procesos y funciones para el beneficio de otra entidad o la entidad en sí misma. Los intercambios económicos de mercado se desarrollan servicio por servicio, donde el valor sólo puede ser creado y determinado a través del proceso de consumo, mediante el valor de uso. Por tanto, los bienes no son el factor común del intercambio, sino que se configuran como una herramienta de entrega y aplicación de recursos.

También determina una modificación sustancial en los papeles del consumidor y la organización la lógica dominante del servicio. Se modifica la perspectiva tradicional del cliente como un receptor del servicio y promueve una filosofía de *marketing with*, que algunos autores como Vargo han calificado como marketing colaborativo¹⁶⁷. El cliente deja de ser un elemento sobre el que actúa la unidad de negocio y se convierte en el árbitro del valor, cocreado mediante la interacción directa con el servicio.

Esta posición del cliente supone que las organizaciones o unidades de negocio no pueden crear valor, sólo cocrearlo. Las organizaciones se posicionan a nivel competitivo a través de ofertas que suponen proposiciones de valor, puesto que el valor en sí será determinado por el

¹⁶⁶ VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): "From Goods to Service: Divergences and Convergences of logics", *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259.

¹⁶⁷ VARGO, S.L. (2007): "On a Theory of Markets and Marketing: from Positively Normative to Normatively Positive", *Australasian Marketing Journal*, 15 (1): 53-60.

consumidor.

Tabla 4
Diferencias entre la lógica dominante de bienes y la de servicios.

	Lógica D-B	Lógica D-S
Unidad de intercambio	Las personas intercambian bienes.	Se intercambian para adquirir el beneficio de las competencias especializadas (Conocimiento y habilidades).
Papel del bien	Los bienes son recursos operados y productos finales. Los vendedores toman materiales y los cambian de forma, lugar, tiempo y posesión.	Los bienes son transmisores de conocimiento, usados por los clientes para aplicarlos en procesos de creación de valor.
Papel del cliente	El cliente es el recipiente de los bienes.	El cliente es un coproductor de servicio.
Determinación y significado de valor	El valor es determinado por el productor. Está integrado en el recurso operado (bienes) y es definido en términos de “valor de intercambio”.	El valor es percibido y determinado por el consumidor sobre la base de “valor en uso”.
Fuentes de crecimiento económico	La riqueza es obtenida de recursos tangibles y bienes excedentes. La riqueza consiste en la posesión, control, producción de recursos operados.	La riqueza es obtenida por la aplicación e intercambio de conocimiento y habilidades especializadas.

Fuente: Adaptado de Vargo y Lusch (2008).

Por tanto, su papel ahora debe ser el de facilitador, ayudante y organizador, además de cocreador de valor durante la interacción con los clientes.

4.3.1. Implicaciones de la lógica dominante del servicio en la Biblioteca IE.

La lógica dominante del servicio es aplicada a la Biblioteca IE y tiene potencial para: (1) mejorar la productividad del marketing, (2) reducir la alienación del consumidor en la sociedad y (3) promover un sistema de marketing global más favorable para la sociedad mediante la mejora de la sostenibilidad global y el aumento del nivel de calidad de vida. Esta situación es contraria a lo ocurrido con la lógica dominante de bienes, que muestra grandes limitaciones para comprender, interpretar y actuar en los mercados actuales y para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

De hecho, algunos autores han señalado que el sistema de marketing aplicado hasta ahora no está sirviendo, en general, a la sociedad como debería, llegando incluso a ser identificado a través de conceptos como engaño o intromisión.

Además, las carencias a nivel estratégico no permiten indicar a la institución cómo debe competir y, debido a su carácter táctico, se ha producido una pérdida importante de control de las cuatro variables fundamentales (las 4 P), siendo en algunos casos otros departamentos de la organización diferente al de marketing los encargados de tomar decisiones importantes con relación al precio o al desarrollo de nuevos productos.

En esta tesis también se analiza el marketing como estrategia desde la perspectiva de Kumar¹⁶⁸. De forma general, Vargo y Lusch establecen una serie de acciones que deben ser desarrolladas por las organizaciones para realizar la transacción desde la lógica dominante de bienes hasta la lógica dominante del servicio.

Las unidades de negocio y en concreto la Biblioteca IE tiene claro que el valor para un cliente consiste en una experiencia, de valor o verdadera

¹⁶⁸ KUMAR, Nirmalya (2004): *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

solución. Así, para el desarrollo de una propuesta de valor, es necesario identificar o configurar de forma adecuada las capacidades, los conocimientos y habilidades primordiales; alcanzando el valor de los recursos un papel clave para lograr una diferenciación competitiva.

El papel estratégico de la dirección en la Biblioteca IE es tratar de identificar los recursos principales y poner en valor una combinación adecuada de recursos. Sin embargo, la posesión de recursos tangibles, por sí sola, no se plasma en una posible fuente de ventaja competitiva.

En la Biblioteca IE el papel del cliente es básico en el proceso de creación de valor, ya no es un simple receptor pasivo de las ofertas de la unidad de negocio. La concepción del cliente como colaborador se ha convertido en un elemento central en el de la Biblioteca IE. De forma creciente la Biblioteca IE ha reconocido las ventajas derivadas de considerar la colaboración directa del cliente sobre todo a partir del éxito de las nuevas tecnologías y la Biblioteca IE se centra en la implicación del cliente en sus procesos centrandolo el valor en las experiencias de los consumidores o usuarios, por lo que se puede decir que el valor es creado mediante la implicación del cliente en la cocreación y/o personalización de sus experiencias. Por este motivo, uno de los elementos que mayor interés ha suscitado en la propuesta de la lógica dominante del servicio es que el valor no es creado mediante el intercambio, sino que es percibido y determinado por el cliente a través del valor de uso.

También Vargo y Lusch identifican la implicación del cliente en el proceso de generación de valor a través de la coproducción y la cocreación. Aunque ambos conceptos están estrechamente vinculados, se trata de dos procesos distintos.

Estos autores definen la coproducción como la participación constructiva del cliente en la creación del servicio y los procesos de entrega. Por tanto, la coproducción admite la aplicación de los recursos, conocimientos y habilidades del cliente en el desarrollo y configuración del

núcleo central de intercambio, es decir, se supone la participación de los clientes en la disposición final de la propuesta de valor. La coproducción posee varios beneficios esenciales: (1) permite reducir los costes para la Biblioteca IE, (2) permite a la unidad de negocio personalizar sus ofertas, y (3) reconoce que el cliente no es sólo un recurso productivo, sino que toma responsabilidades en los resultados en términos de calidad, satisfacción y resultados del servicio de la Biblioteca IE.

Sin embargo, el verdadero abandono de la perspectiva de los bienes según estos autores es el concepto de cocreación. En la lógica dominante del servicio, el cliente se convierte en el verdadero creador de valor. Cuando un usuario demanda un servicio de la Biblioteca IE, como por ejemplo el préstamo domiciliario, consulta un libro y lo toma prestado, su utilización se extenderá a lo largo de varios meses en muchas ocasiones, ofreciéndole el servicio de renovación de préstamo domiciliario ampliando su uso durante ese periodo, lo que implica que el usuario obtendrá valor cada vez que se produzca su uso. Por tanto, la cocreación es una situación de interacción y diálogo donde las partes muestran un papel activo de aprendizaje e influencia sobre las percepciones de la otra parte. La interacción implica participación y se orienta hacia la búsqueda de ventajas recíprocas. Un claro ejemplo del papel del cliente en la creación de valor se puede encontrar en los mensajes de texto (SMS) en los teléfonos móviles, puesto que el valor del servicio no fue apreciado por los proveedores hasta que los consumidores encontraron beneficios dentro de sus redes de relaciones personales (dan servicios mediante dispositivos móviles como puede ser la reclamación de libros, información sobre las últimas novedades disponibles en el fondo, etc.). En definitiva, la lógica dominante del servicio implica el desarrollo de una comunicación bidireccional, diálogo entre las partes fundado en la confianza, el aprendizaje conjunto y la adaptación, y actualmente muchas de las bibliotecas universitarias con escuela de negocios, como la Biblioteca IE, pueden mejorar sus servicios a través de su aplicación.

En el caso del préstamo de libros, la coproducción sería la participación del cliente en la configuración final del horario de préstamo de material bibliotecario adaptado a las características específicas marcadas por éste (número de días, número de materiales, etc.), mientras que la cocreación sería el proceso donde el préstamo domiciliario genera valor para el cliente mediante su uso.

Avances tecnológicos recientes permiten a los clientes una mayor implicación en la configuración de la propuesta de valor. Por ejemplo, el escaneado de la portada y, el contenido de algunos capítulos, el texto completo de los documentos han permitido a la Biblioteca IE a través de su página web y los distintos canales el *virtual mirror*, donde los clientes pueden comprobar cómo son los contenidos del material y los distintos títulos de obras antes de acudir a la Biblioteca IE a consultarlas o solicitarlas en préstamo interbibliotecario si son de su interés, etc. Otros ejemplos son los portales de libros electrónicos que igualmente contemplan el préstamo, la renovación, etc, las nuevas adquisiciones por parte del cliente.

De la misma forma, los editores y distribuidores utilizan herramientas de comunicación directa, principalmente Internet, para la personalización de sus productos, consiguiendo una mejor adaptación a cada consumidor.

Se intensifica la necesidad de alcanzar un nuevo paradigma que permita una mejor adaptación al entorno actual, una mejor explicación de los intercambios y nuevas oportunidades para las organizaciones. Por ello, el marketing debe aprovechar la oportunidad actual para desarrollar una base conceptual que suponga un verdadero cambio de paradigma, más allá de un simple reajuste de las tradicionales variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación analizadas entre otras mencionadas en la propuesta metodológica del plan de marketing estudiada en esta tesis.

La Biblioteca IE practica una orientación centrada en la interacción y el intercambio de elementos intangibles y una modificación del proceso de creación de valor, estableciendo que el valor se crea mediante el uso y

consumo. El valor se centra ahora en las experiencias de los consumidores. Por ejemplo, ¿qué atrae cada año a miles de alumnos internacionales a la Escuela de Negocios y a la Universidad del IE? La respuesta no reside únicamente en la docencia, o en la biblioteca sino en la propuesta de valor, basada según los propios alumnos en aspectos intangibles, que les aporta el desarrollo de una experiencia global. Esto supone que los clientes no adquieren los bienes en sí mismos, sino que los compran por el servicio que les provee.

La importancia del bien tangible no recae tanto en la posesión de los mismos, sino en el servicio que se obtiene de ellos. Esto supone una caracterización activa del consumidor, que interactúa junto al proveedor para generar valor, que va más allá de una orientación al cliente. Implica colaborar y aprender de los clientes y adaptarse a sus necesidades individuales y dinámicas. Por estas razones, la creación de valor del cliente es el objetivo básico sobre el que la Biblioteca IE se esfuerza.

Dado que el cliente es el compañero en el proceso de creación de valor, la razón de ser del IE cambia. Para la institución, la competencia efectiva por medio del servicio implica una visión total de la organización y del mercado con la adopción de la lógica dominante del servicio siendo una decisión a nivel estratégico de la Biblioteca IE y de la organización. Esto ha implicado una reestructuración de la propuesta global de la organización y del papel de los agentes implicados en la creación de valor, se alcanza la ventaja competitiva mediante la creación de una cultura de servicio, reinventándose como organizaciones de servicio.

A nivel táctico, la Biblioteca IE desarrolla sus propuestas de valor eficientes mediante el análisis de sus recursos clave. Sin embargo, los recursos que son esenciales desde la perspectiva interna pueden no serlo desde la perspectiva externa.

Por tanto, el valor de la Biblioteca IE es visto desde la óptica del cliente. En la perspectiva de la lógica dominante del servicio, la propuesta

de valor constituye una verdadera ventaja competitiva con relación a sus competidores sólo cuando el beneficio ofrecido es percibido por los clientes. Conocer cuáles son los recursos de valor para el cliente posibilita a la biblioteca y a la organización reorientar su enfoque hacia aquellos activos que permiten mantener una ventaja competitiva y el desarrollo y actualización, por medio de un continuo aprendizaje organizacional, de las capacidades con valor para el cliente o usuario.

Por otra parte, la coproducción y la cocreación son los dos procesos fundamentales de implicación del cliente. Aunque la coproducción es algo que puede o no ocurrir, mediante la personalización de la propuesta de valor, la cocreación de valor es algo que siempre se da. La aplicación de recursos por parte del cliente en la coproducción es sólo marginal, no necesita alcanzar nuevos conocimientos y habilidades, en cambio en los procesos de creación de valor el cliente debe aprender a usar, mantener, reparar y adaptar la propuesta a sus necesidades individuales, situaciones de uso y comportamiento. Por ejemplo, una propuesta de valor transmitida por medio del manejo de un portal de información, supone que el cliente debe poseer los conocimientos, capacidades y los recursos suficientes para saber consultarlo, saber recuperar los datos necesarios y sacar conclusiones por sí sólo de forma óptima. Estos procesos de creación de valor no deben ser tratados en el sentido tradicional, sino como procesos dinámicos e interactivos, mediante el trabajo de colaboración con todos los agentes implicados en el suministro y red de valor. Además, la Biblioteca IE debe calcular el feedback de mercado con el análisis del funcionamiento financiero como apoyo a la evaluación del cumplimiento de la proposición de valor. Se indica en algunos epígrafes de los capítulos de esta tesis la importancia de las tecnologías referidas a todos los aspectos tratados y la necesidad de saber el ROI.

En definitiva, el objetivo del marketing es la implicación de la Biblioteca IE en los procesos del cliente con el objetivo de apoyar la

creación de valor en dichos procesos, de una forma mutuamente beneficiosa. Por tanto, el marketing desde la perspectiva de la ciencia del servicio se define como el conjunto de procesos y recursos con los que la Biblioteca IE busca crear proposiciones de valor y facilitar el proceso de cocreación y coproducción. En realidad, estos procesos necesitan estimar la relación entre proveedor y cliente de forma longitudinal, dinámica e interactiva.

5. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA LA BIBLIOTECA IE.

5.1. Preparación para desarrollar el plan.

Esta parte del documento expone los objetivos de la metodología para la elaboración del plan de marketing y determina los pasos a seguir antes de desarrollar el plan en la Biblioteca IE.

Se estudian los retos pasados, actuales y futuros a los que se enfrentan las bibliotecas universitarias, se evalúan las oportunidades del proceso de planificación y el estudio del análisis del estado. Se realiza el análisis de los clientes y usuarios para descubrir lo que esperan de la biblioteca y qué productos y servicios se deben ofertar. Se proponen formas de identificar los mensajes más adecuados y crear una campaña con un argumento coherente y ponerla en marcha realizando un seguimiento de los costes.

5.1.1. Objetivos de la metodológica para la elaboración del plan de marketing en la Biblioteca IE.

Este capítulo de la tesis tiene como objetivo ayudar a bibliotecarios, a líderes y a administradores de bibliotecas universitarias, de escuelas de postgrado, de investigación o especiales que estén buscando un conjunto de herramientas y un proceso para crear un plan de marketing y una campaña de promoción. Implantar un proceso de marketing y crear una campaña de promoción son pasos clave para responder a los cambios y planificar la aplicación de modificaciones necesarias para adaptarse¹⁶⁹. La Biblioteca IE

¹⁶⁹ OAKLEAF, Megan (2010): *The value of academic libraries: A comprehensive Research Review and Report*, Prepared by Dr. Megan Oakleaf, Syracuse University. For the Association of College and Research Libraries (ACRL): Chicago, 2010. "Academic libraries have long enjoyed their status as the "heart of the university." However, in recent decades, higher education environments have changed. Government officials see higher education as a national resource. Employers view higher education institutions as producers of a commodity—student learning. Top academic faculty expect higher

debe avanzar en la misma dirección de la misión de la institución de la que depende. Por lo señalado en capítulos anteriores es responsabilidad de los líderes¹⁷⁰ de las bibliotecas universitarias dirigir estos esfuerzos para sustentar las ideas de la tesis doctoral.

El objetivo, al crear este documento, es el de aunar distintas acciones de marketing, de planificación estratégica y de procesos de influencia bajo un único enfoque lógico y sencillo que se pueda aplicar en bibliotecas universitarias, como es el caso de la Biblioteca IE. Cada bibliotecario debe adaptar la propuesta para que se ajuste a la situación de su propia biblioteca universitaria. Es decir, lo que se pretende es elaborar una metodología que sirva de guía a los bibliotecarios para el proceso de desarrollo de un plan de marketing y creación de una campaña de promoción aplicando desde el marketing tradicional, al marketing como estrategia, pasando por el marketing de servicios, y la ciencia de los servicios y por último la aplicación del marketing digital.

Las propuestas aquí presentadas están basadas en los trabajos de nuestra investigación. Su enfoque general sirve como base para el enfoque de marketing para la aplicación del modelo al entorno de la biblioteca universitaria, y en concreto a la Biblioteca IE, así como de las herramientas, con idea de ayudar a los bibliotecarios a:

1. Comprender las necesidades actuales y futuras de los usuarios de la biblioteca.
2. Ajustar el plan estratégico actual para afrontar nuevas realidades.

education institutions to support and promote cutting- edge research. Parents and students expect higher education to enhance students' collegiate experience, as well as propel their career placement and earning potential. Not only do stakeholders count on higher education institutions to achieve these goals, they also require them to demonstrate evidence that they have achieved them. The same is true for academic libraries; they too can provide evidence of their value. Community college, college, and university librarians no longer can rely on their stakeholders' belief in their importance. Rather, they must demonstrate their value"

¹⁷⁰ Según la RAE, (Del ingl. leader, guía): Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. [Consulta: 04/07/2011].

3. Desarrollar y poner en práctica una campaña de promoción para atraer nuevos usuarios y mantener a los actuales.
4. Conseguir financiación externa.
5. Adecuar el personal y los recursos de la biblioteca para atender a los usuarios con efectividad (eficacia¹⁷¹ y eficiencia¹⁷²).

Esta propuesta está dividida en las siguientes partes:

1. Una introducción de lo que hay que preparar para desarrollar un plan de marketing.
2. La realización de estudios sobre usuarios de la Biblioteca IE.
3. Plan estratégico de la Biblioteca IE.
4. Promocionar la biblioteca: Se trata de mensajes de posicionamiento de la Biblioteca IE y mensajes referidos a los beneficios que obtienen de productos y servicios específicos. Además se señala la promoción de la Biblioteca IE que se lleva a cabo mediante procesos de concienciación, interés, deseo, acción y plataformas (temas generales alrededor de los cuales giren varios de los mensajes).
5. Diseño de canales y de la campaña.
6. Finalización y puesta en acción de la campaña de promoción.
7. La entrega de productos y servicios.

En cada parte señalada se trata lo siguiente:

1. Introducción, con modelos, definiciones y pasos.
2. Herramientas a utilizar para recopilar y mostrar la investigación y la toma de decisiones.

¹⁷¹ Eficacia es el grado en el que el responsable de marketing es capaz de generar una política de marketing on-line y tradicional adecuada que responde a las demandas y expectativas de los clientes, o usuarios, o actores críticos de su entorno y, por tanto, las satisface. Según la RAE, Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

¹⁷² Eficiencia es la relación coste/beneficio del gasto en marketing que hace la organización en el entorno tradicional y on-line. Es la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, de manera que habrá eficiencia cuando exista correspondencia óptima entre la inversión realizada y los resultados obtenidos. Según la RAE, Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

3. Esta tesis pretende contribuir tanto al desarrollo de las habilidades personales como al éxito futuro de la Biblioteca IE. Para contribuir de forma positiva al éxito del equipo de la Biblioteca IE, los líderes deben ofrecer sus ideas con libertad, ser creativos, deben ayudar a otros a aprender el proceso de planificación de marketing y, siempre escuchar las ideas de los demás.
4. Los consejos para realizar los preparativos en la Biblioteca IE.
5. Evaluar la situación de la Biblioteca IE para poder elegir el mejor enfoque.
6. Dejar tiempo para que los participantes en la elaboración del plan puedan asentar sus ideas antes de finalizar el plan.
7. Mostrarse dispuesto a hacer las cosas de un modo distinto a como se habían hecho hasta ahora. Por ejemplo, hacer un estudio real de los usuarios, definir el objetivo central de la Biblioteca IE, o ser activo en el uso de estrategias de persuasión e influencia.
8. Motivarse con el proceso y con las personas implicadas. Este es un proceso interesante e integrador.

5.1.2. La preparación para desarrollar un plan de marketing en la Biblioteca IE.

La Biblioteca IE, como cualquier otra institución o unidad de negocio, es cada vez más consciente de la oportunidad y del peligro que existe en el mundo cambiante actual y en crisis.

Y este nuevo estado de concienciación se concreta en esfuerzos para adaptarse a estos cambios. Es responsabilidad de los líderes de todo tipo de bibliotecas afrontar el peligro, definir la oportunidad y liderar su organización a un nuevo nivel de éxito.

Esta parte del documento pretende detallar los retos y oportunidades, y añade una descripción del proceso general y de las herramientas que se pueden utilizar para introducir el proceso general del plan de marketing.

5.1.2.1. Retos pasados, actuales y futuros a los que se enfrentan las bibliotecas universitarias.

En 2001, en Estados Unidos se creó el grupo de trabajo “Centrarse en el futuro” (Focus on the Future Task Force)¹⁷³ para ayudar a las asociaciones de bibliotecarios a afrontar el reto de mantener a las bibliotecas centradas en las grandes cuestiones, para tener el potencial de ayudar a los bibliotecarios universitarios a dar forma y modificar sus servicios para seguir mejorando el aprendizaje y la investigación. El grupo de trabajo recopiló datos de trescientos bibliotecarios sobre los retos más importantes a los que se enfrentaban las bibliotecas en esa década. En el correspondiente informe se identifican los siguientes retos:

1. Contratación, formación y retención de bibliotecarios: encontrar y retener líderes de calidad para la biblioteca universitaria.
2. El papel de las bibliotecas universitarias en el entorno empresarial: mantener la importancia y la relevancia de la biblioteca universitaria como el principal lugar de estimulación intelectual y como centro de actividades del campus universitario y académico.
3. Efecto de las tecnologías de la información en los servicios bibliotecarios: mantener el equilibrio entre los materiales y servicios de una biblioteca tradicional y los de los departamentos de formación y de tecnologías de la información.
4. Creación, control y preservación de recursos digitales: decidir qué se debe digitalizar, encontrar recursos para realizar el trabajo y desarrollar los adecuados mecanismos de control bibliográfico.

¹⁷³ HISLE, W, Lee (2005): *The Changing Role of the Library in the Academic Enterprise*, EE.UU., Minneapolis, Minnesota. April 7-10. “Deanna Marcum spoke to a group of librarians at the Denver ACRL meeting. She admonished the academic library profession to give more attention to the big issues. She was concerned that we librarians spend too much time worrying over acquisitions rates and compact shelving and whether the GE program would require an information literacy requirement. Brainstorming on how we might follow Deanna’s advice, the first question considered was, “What are the big issues of academic librarianship?” Thanks to the vision of ACRL President, Mary Reichel, the Focus on the Future”. <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/events/pdf/hisle05.pdf>> [Consulta: 07/01/2012].

5. Caos en las comunicaciones en el ámbito académico: abogar por modelos de comunicación académica respetuosos con los derechos de autor, o cuestiones sobre el uso respetuoso en un contexto digital.
6. Dar soporte a nuevos usuarios: ofrecer servicios y recursos adecuados para nuevos usuarios, sean estudiantes a distancia o que utilicen otros nuevos métodos de aprendizaje.
7. Fondos para educación: responder de forma creativa a posibles reducciones de fondos, a los mayores costes de los recursos y a los bajos salarios de los bibliotecarios.

En general, a los bibliotecarios universitarios y de investigación en este mismo informe les preocupa:

1. Que las bibliotecas universitarias queden marginadas, y pierdan su papel central en las instituciones académicas.
2. El nivel creciente de competencia llegue a superar a las bibliotecas universitarias antes de que puedan decidir cómo enfrentarse a ella.

Todos estos retos y preocupaciones siguen vigentes en el infome publicado en 2008 por la ACRL de las autoras Radford y Snelson¹⁷⁴.

Carlson Scott en enero de 2006 sugiere en un artículo publicado en la revista *The Chronicle of Higher Education*¹⁷⁵ que las bibliotecas universitarias necesitan un cambio de imagen, o al menos, necesitan un nuevo plan de marketing.

El informe realizado en 2009 en la universidad de Delhi¹⁷⁶ resalta la necesidad de la defensa y puesta en marcha del marketing en las bibliotecas universitarias.

¹⁷⁴ RADFORD, Marie; SNELSON, Pamela (2008): "Academic Library Research: Perspectives & Current Trends", Chicago: *Association of College and Research Libraries. ACRL publications in librarianship*, 59.

¹⁷⁵ SCOTT, Carlson (2006): "Libraries Must Showcase Their Many Resources, Study Suggests", *The Chronicle of Higher Education*, 52 (18): 52.

¹⁷⁶ *Globalizing Academic Libraries: Vision 2020* (2009): Report on the International Conference of Academic Libraries. Delhi: University of Delhi, October 5-8.

El informe de la OCLC de 2010 “Percepción de bibliotecas y recursos de información”¹⁷⁷ encuestó a usuarios de las bibliotecas de los Estados Unidos, Canadá, Inglaterra y Australia. El análisis indica que los usuarios ven a las bibliotecas universitarias como un recurso para la consulta de libros pero no de otros tipos de materiales y servicios como acceso a Internet o bases de datos. Los usuarios no tenían conocimiento de los sitios web ni de los recursos disponibles a través de las páginas de las bibliotecas universitarias preguntadas. Los usuarios universitarios tampoco están entusiasmados con las instalaciones físicas. El 69% de los encuestados adolescentes no perciben la biblioteca universitaria como un lugar para aprender.

Los estudiantes universitarios señalaron que iban a la biblioteca universitaria sólo después de probar un motor de búsqueda. Se dedujo del análisis que los estudiantes universitarios conocen lo que ofrece la biblioteca universitaria en una medida mucho mayor que la población en general. También señalan que valoran fuertemente a los bibliotecarios cuando acuden a ellos y les ayudan en sus búsquedas.

En una sesión de chat de ACRL¹⁷⁸ se han recogido las siguientes recomendaciones para los bibliotecarios:

1. Ser mejores líderes, hacer menos seguimiento.
2. Reposicionar la biblioteca en respuesta a las necesidades de los usuarios.
3. Adoptar actitudes y respuestas ante los cambios.
4. Sentirse cada vez más cómodos con el cambio.

¹⁷⁷ DE LA ROSA, Brand [et al.] (2011): *Perceptions of Libraries, 2010: Context and Community*. Dublin: Ohio: OCLC. <<http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.htm>> [Consulta: 02/01/2012].

¹⁷⁸ ACRL OnPoint es una serie en vivo de las sesiones informales de chat mensual que proporcionan la oportunidad de conectarse con colegas y expertos para discutir un tema del día en el ámbito académico y bibliotecario de la investigación. Todas las charlas OnPoint ACRL son gratis y abiertos al público. Las sesiones son sin moderador y tienen lugar en una sala de chat Meebo. Los detalles completos y acceso a la información están disponibles en el sitio web ACRL.

5. Promocionar la biblioteca de forma activa ante los administradores y gestores responsables de las decisiones de financiación y la alta dirección.

El clima económico actual y el creciente énfasis en la evaluación y los resultados han obligado a nivel mundial a los departamentos académicos y administradores de la educación superior, a tomar decisiones difíciles con respecto a la financiación de los programas y las distintas unidades de negocio, como es el caso de la biblioteca universitaria, en sus instituciones. El objetivo principal es demostrar el valor¹⁷⁹ de la biblioteca universitaria a su liderazgo institucional.

Para alcanzar los retos, en enero de 2010 se creó la subvención de tres años llamada "Valor, resultados y rendimiento de la inversión de las bibliotecas académicas y de investigación". Actualmente trabaja para enriquecer, ampliar, probar e implementar metodologías de medición del retorno sobre la inversión (ROI) en las bibliotecas de este tipo.

Hay una necesidad cada vez mayor para los bibliotecarios universitarios de demostrar el retorno de la inversión y el valor de la biblioteca a los diferentes actores de la institución y para guiar la gestión de la colección en la reorientación de los fondos de la colección, y la gestión y administración de productos y servicios importantes para el futuro. Las bibliotecas universitarias participan activamente en los numerosos cambios en la

¹⁷⁹ OAKLEAF, Megan (2010): *The value of academic libraries: A comprehensive Research Review and Report*. Prepared by Dr. Megan Oakleaf, Syracuse University. For the Association of College and Research Libraries (ACRL): Chicago, 2010. "Academic libraries have long enjoyed their status as the "heart of the university." However, in recent decades, higher education environments have changed. Government officials see higher education as a national resource. Employers view higher education institutions as producers of a commodity—student learning. Top academic faculty expect higher education institutions to support and promote cutting- edge research. Parents and students expect higher education to enhance students' collegiate experience, as well as propel their career placement and earning potential. Not only do stakeholders count on higher education institutions to achieve these goals, they also require them to demonstrate evidence that they have achieved them. The same is true for academic libraries; they too can provide evidence of their value. Community college, college, and university librarians no longer can rely on their stakeholders' belief in their importance. Rather, they must demonstrate their value"

erudición, como el paso a Recolecta¹⁸⁰ de colaboración y participación, y se centran en nuevos materiales, como los datos multimedia, y los bienes de origen digital.

Para seguir siendo relevantes y centrales a la misión académica actual y en el futuro, los bibliotecarios universitarios necesitan ser capaces de demostrar el valor que la biblioteca ofrece a la comunidad del campus, utilizando métodos de probada eficacia para la medida de todos sus productos y servicios tanto tradicionales como digitales que permite a los bibliotecarios determinar dónde sus esfuerzos deben ser concentrados y cómo deben asignarse los fondos económicos.

Se espera que los resultados del estudio proporcionen evidencia y un conjunto de metodologías probadas y herramientas para ayudar a los bibliotecarios universitarios a demostrar cómo la biblioteca proporciona valor a sus directivos y el ROI de sus financiadores, y para medir los productos y servicios de mayor valor para la mejora de la universidad y del centro académico. Este proyecto amplía en gran medida el estudio de cómo la biblioteca universitaria aporta a la enseñanza, el aprendizaje, la investigación en su compromiso con la institución académica de la que depende.

La *Association of College and Research Libraries* (ACRL) en 2010 publicó el informe “Pensamiento de Futuro para los bibliotecarios universitarios: Educación Superior en 2025”¹⁸¹ que analiza cómo las tendencias pueden afectar el futuro de la educación superior, con el fin de tomar medidas estratégicas desde ya.

¹⁸⁰ Recolecta: Se trata de una plataforma que agrupa a todos los repositorios científicos nacionales y que provee de servicios tanto a los gestores de repositorios como a los investigadores. <http://www.recolecta.net/buscador/> [Consulta: 07/1/2012].

¹⁸¹ STALEY, David J. AND MALENFANT, Kara J. (2010): *Futures Thinking for Academic Librarians Higher Education in 2025*. Escrito por David J. Staley, director del Harvey Goldberg Center for Excellence in Teaching, Departamento de Historia, Universidad Estatal de Ohio, y Kara J. Malenfant, Especialista en Relaciones Gubernamentales y Comunicaciones Académicas de la ACRL Scholarly Communications and Government Relations Specialist. June 2010. <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/futures2025.pdf>> [Consulta: 20/02/2012].

El informe presenta 26 escenarios posibles que pueden tener un impacto sobre todos los tipos de bibliotecas académicas y de investigación en los próximos 15 años.

Los escenarios representan una variedad de temas relacionados con la cultura académica, demografía, educación a distancia, financiación, globalización, infraestructura e instalaciones, las mismas bibliotecas, clima político, industria editorial, valores sociales, estudiantes y aprendizaje, y la tecnología.

El estudio de la ACRL propone echar un vistazo a lo que espera a las bibliotecas académicas y de investigación, en concreto, las americanas, en el horizonte de los próximos 15 años. Toma como punto de partida las tendencias actuales, presenta posibles escenarios con el fin de ayudar a descubrir qué es importante en el futuro para que, ya desde ahora mismo, las bibliotecas universitarias emprendan las acciones adecuadas. Los diferentes escenarios proponen una visión plausible e internamente consistente de lo que podría pasar en la posible evolución de temas clave para las bibliotecas académicas y de investigación.

A partir de los resultados de una encuesta, el estudio refleja las opiniones, expectativas y percepciones sobre la probabilidad, impacto, velocidad de cambio y amenaza y/o oportunidad potencial de cada uno de los escenarios. Hay que indicar, sin embargo, que aunque los escenarios han sido preparados para ayudar principalmente a las bibliotecas académicas y universitarias estadounidenses, son perfectamente plausibles y adaptables a este entorno y en concreto a la Biblioteca IE.

5.1.2.2. Oportunidades que tiene la Biblioteca IE.

En cuanto a las necesidades reales que las bibliotecas universitarias pueden cubrir, la cuestión es saber de qué forma existirán y qué funciones desarrollarán y cómo van a evolucionar para adaptarse a las nuevas realidades y en concreto cómo lo hará la Biblioteca IE.

También se plantean las siguientes preguntas en la Biblioteca IE:

1. Los estudiantes utilizan Internet para investigar y recabar información; pero, lo hacen de forma correcta, honrada e inteligente¹⁸².
2. Los miembros del profesorado ofrecen materiales de clase a los estudiantes, pero se sienten cómodos creando páginas web sobre las clases, añadiendo enlaces a información y utilizando programas de gestión de los cursos.
3. Los investigadores siguen utilizando la asistencia personal en la Biblioteca IE, pero ¿está la Biblioteca IE adelantándose a organizar sus colecciones y su personal para cubrir las necesidades de los investigadores?
4. Se pregunta si la alta dirección y los financieros de la organización dependen de la categoría de la Biblioteca IE para mejorar su imagen, aparecer en rankings mundiales, y si la institución está dispuesta a financiar la digitalización de las bibliotecas, a crear redes de información y a preservar las colecciones.

La Biblioteca IE sugiere acciones que se pueden llevar a cabo en ella y para ayudar a otras bibliotecas universitarias y a los bibliotecarios a adoptar una postura proactiva y aplicar un marketing efectivo. Por eso se cree en la necesidad de la puesta en marcha de un plan de marketing para impulsar la Biblioteca IE además de:

1. Comprender la naturaleza cambiante de la gestión de la información y desarrollar herramientas al efecto. La Biblioteca IE está implantando un sistema de gestión en nube de última generación que elimina tareas repetitivas del personal bibliotecario y el usuario final tendrá una mayor visibilidad y comprensión de la información.

¹⁸² *Info News* (2011). "Students Use Google, But not well". *Information Outlook: The Magazine of the Special Libraries Association*, 15 (6). Los estudiantes universitarios suelen acudir primero en Google cuando se realiza la investigación, pero la mayoría de ellos no utilizan el motor de búsqueda eficiente o efectiva, según los resultados preliminares de un estudio de dos años. <<http://www.sla.org/io/2011/09/>> [Consulta: 3/07/2012].

También cuenta con las últimas tecnologías existentes en el mercado ya que es uno de los objetivos prioritarios de la biblioteca y del Instituto de Empresa.

2. Ofrecer liderazgo en la creación de relaciones con órganos de acreditación. La Biblioteca tiene relaciones a nivel mundial con organismos para la acreditación de los programas académicos y la aparición en los primeros puestos de los rankings mundiales ya que la biblioteca es imprescindible para conseguir dichas acreditaciones.
3. Colaborar con el profesorado y con la alta dirección y los administradores para influir en los responsables de la toma de decisiones y de la financiación de la Biblioteca IE. Se celebran reuniones con el claustro tanto asociado como interno, se trabaja en equipo con los programas académicos y los diferentes departamentos en la formación y uso de los servicios y productos que brinda la biblioteca. Se convocan reuniones varias veces al año con el Departamento de Finanzas y Control y se tiene contacto diario con la alta dirección para explicarles la labor que lleva a cabo la biblioteca.
4. Enumerar los fundamentos básicos del marketing a los bibliotecarios y ponerlos en marcha con carácter sistemático y de forma continuada. Todo el personal bibliotecario está implicado con el marketing, los bibliotecarios se les requiere un perfil y habilidades concretas respecto a la comunicación y al marketing, estos aspectos son de los objetivos prioritarios de la biblioteca.

Todas estas oportunidades hacen entender el por qué de hacer marketing en la Biblioteca IE y en las bibliotecas universitarias. El marketing es el proceso que las organizaciones y empresas de éxito utilizan para garantizar que dicho éxito sea continuo.

Seguir un proceso completo de marketing en la Biblioteca IE ofrece como resultado:

1. Un mayor uso de la Biblioteca IE por parte de los clientes reales y potenciales.
2. Mejores decisiones sobre qué ofrecer en la Biblioteca IE.
3. Relaciones más eficaces con el profesorado, la alta dirección y la administración.
4. Mantenimiento de la posición central de la Biblioteca IE dentro de la institución.
5. Financiación adecuada.
6. Legisladores, personas influyentes y población mejor informados y más dispuestos a apoyar.

Por lo tanto, el bibliotecario trabaja de forma dinámica y anual en los siguientes aspectos:

1. Cómo planificar el futuro de la Biblioteca IE.
2. Cómo vender la futura biblioteca.
3. Cómo liderar el diseño y el desarrollo de la futura Biblioteca IE.
4. Cómo comercializar la futura Biblioteca IE.

Es evidente que las acciones, las actitudes¹⁸³ y las aptitudes¹⁸⁴ de los empleados de la Biblioteca IE tienen un efecto de marketing significativo sobre sus clientes como ya se ha estudiado en el capítulo anterior. Los servicios son diferentes a los productos lo mismo que la administración de una empresa de servicios difiere de la administración que se lleva a cabo en el sector manufacturero según el análisis realizado a lo largo de esta tesis. Es importante delimitar las diferencias básicas entre bienes y servicios- intangibilidad, heterogeneidad, producción y consumo simultáneo, lo perecedero-, así como los desafíos que implican para las unidades de negocio de servicios, como es el caso de la Biblioteca IE y las bibliotecas universitarias.

¹⁸³ Según la RAE, el concepto actitudes se refiere a postura del cuerpo humano, especialmente cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia.

¹⁸⁴ Según la RAE, la definición de aptitudes como capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte.

5.1.3. Liderar el proceso de planificación de marketing en la Biblioteca IE.

Conviene destacar el papel esencial de los líderes ya que, los retos actuales exigen que los bibliotecarios con tareas de liderazgo transformen sus bibliotecas para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus usuarios y para servir mejor a sus instituciones. Los líderes de cualquier organización, incluidas la Biblioteca IE, son esencialmente transformadores del cambio”¹⁸⁵. Esto significa que los líderes de la Biblioteca IE deben poner en marcha la totalidad del proceso de planificación de marketing, que incluye:

1. Comprender las necesidades cambiantes de sus usuarios e institución.
2. Transmitir la importancia del marketing y su proceso a todo el personal.
3. Definir de forma continua la “nueva” forma y función de la Biblioteca IE.
4. Poner en marcha una campaña y todas las necesarias para promocionar la “nueva” biblioteca y así lograr un mayor uso de la Biblioteca IE y conseguir más financiación.
5. Llevar a cabo los cambios necesarios en las operaciones y el personal de la Biblioteca IE.

El personal bibliotecario debe saber que existen una serie de pasos y de herramientas, a disposición de los bibliotecarios para ayudarles a liderar la totalidad del proceso.

Las actividades de liderazgo de marketing requieren:

1. Elegir las herramientas y los procesos de marketing y, después, ponerlos en práctica con disciplina y continuidad.

¹⁸⁵ Según la RAE, define catalizadores como sinónimo de personas transformadoras del cambio.

2. Investigar para estar personalmente convencido del futuro de la Biblioteca IE y ser así capaz de transmitir el mensaje a otros.
3. Vincular el proceso de marketing con los procesos actuales de planificación estratégica¹⁸⁶ y de elaboración de presupuesto.
4. Encontrar lo que motiva a los líderes personalmente para poder dirigir el proceso con entusiasmo.
5. Implicar a otros en desarrollar formas efectivas de diseñar, promocionar e implantar de forma continua la “nueva” Biblioteca IE.

Respecto a elegir el mejor enfoque para la Biblioteca IE, los bibliotecarios tienen horarios muy cargados y deben elegir la mejor forma de utilizar su tiempo de liderazgo, a la vez que se aseguran de que el proceso de marketing funciona realmente.

Se deben tener presentes estas normas para la gestión del cambio cuando se elige el enfoque:

1. El alcance de los esfuerzos de marketing es como en cualquier otra unidad de negocio. Iniciar un proceso completo de marketing únicamente si se tiene la intención de llevarlo hasta el final. Los esfuerzos que no llegan a buen fin, aunque estén bien planteados, hacen que los siguientes intentos sean más difíciles. Si es necesario debido a los recursos de los que se dispone, es el momento de decidir si se debe llevar a cabo el proceso completo de marketing, o si conviene centrarse en primer lugar en crear la campaña de promoción. Se puede limitar más la escala seleccionando un único cliente en el que centrarse cada vez. Es importante la constancia y ser realista en cuanto a las posibilidades desde el primer momento de la planificación.
2. Tamaño de la biblioteca: en bibliotecas grandes, los líderes debe desempeñar un papel mayor en el desarrollo y la puesta en práctica del plan de marketing. Siendo realista, el diseño de la campaña se

¹⁸⁶ SHAW, Robert; KOTLER, Philip (2010): “Rethinking the Chain: Leaner, Faster and Better Marketing”. *Market Leader Quarter* 1: 50-53.

debe dividir en segmentos posibles de llevar a cabo, tal vez centrándose en un cliente cada vez. Se debe ser especialmente cuidadoso a la hora de comunicar los pasos y los avances al resto del personal. Para ello, es conveniente contar con la Oficina de Relaciones Públicas del campus o de la organización en el caso de la Biblioteca IE, u otros profesionales similares.

3. Cuanto mayor sea la plantilla, más personas deben implicarse en el proceso. Aún así, los líderes deben seguir siendo quienes decidan las fases y lideren los pasos clave del proceso para establecer el tono y la magnitud de los esfuerzos. Pero, un pequeño equipo de liderazgo puede dirigir fácilmente todo el proceso. Al recopilar ideas de un mayor número de empleados, el plan de marketing y la campaña de promoción son mejores, y el compromiso y conocimiento por parte de la plantilla de la Biblioteca IE son mucho mayores.
4. En cuanto a la magnitud del cambio, cuanto mayor sea el cambio en las demandas del cliente y en otros condicionantes externos, mayor debe ser la implicación del personal y de otras personas externas a la Biblioteca IE. Si el cambio es muy significativo, probablemente se necesite un proceso de planificación de marketing completo, que puede servir como mecanismo para llevar a cabo las transformaciones deseadas en la biblioteca. Si el cambio es menor, puede ser conveniente centrarse únicamente en la campaña de promoción tal y como se analiza en esta tesis. Según los datos recopilados, muchas bibliotecas llevan a cabo sin cierta planificación acciones muy encaminadas, pero que no se quedan estables por lo que se hace imprescindible una planificación analizada para conseguir los resultados más adecuados a la inversión y esto permite concluir el proceso de marketing de forma sistemática y con los mejores resultados.
5. Si el personal tiene relativa experiencia en el proceso completo de marketing, el equipo encargado del plan de la Biblioteca IE debe

desempeñar un papel importante implicando al resto del personal en el proceso.

5.1.4. El proceso de planificación de marketing en la Biblioteca IE.

Se toma como punto de partida que el cliente es el compañero en el proceso de creación de valor, la razón de ser del IE ha cambiado. Esto implica una reestructuración de la propuesta global de la organización y del papel de los agentes implicados en la creación de valor, se alcanza la ventaja competitiva mediante la creación de una cultura de servicio, reinventándose como organizaciones de servicio.

La coproducción y la cocreación son los dos procesos fundamentales de implicación del cliente. Aunque la coproducción es algo que puede o no ocurrir, mediante la personalización de la propuesta de valor¹⁸⁷, la cocreación de valor es algo que siempre se da. La aplicación de recursos por parte del cliente en la coproducción es sólo marginal, no necesita alcanzar nuevos conocimientos y habilidades, en cambio en los procesos de creación de valor el cliente debe aprender a usar, mantener, reparar y adaptar la propuesta a sus necesidades individuales, situaciones de uso y comportamiento.

Ya se ha estudiado en el capítulo 4 que la coproducción posee varios beneficios esenciales: (1) permite reducir los costes para la Biblioteca IE, (2) permite a la unidad de negocio personalizar sus ofertas, y (3) reconoce que el cliente no es sólo un recurso productivo, sino que toma responsabilidades en los resultados en términos de calidad, satisfacción y resultados del servicio de la Biblioteca IE.

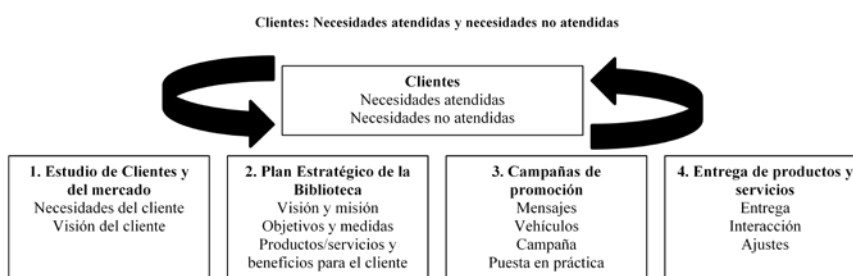
Se detalla en el gráfico un esquema con los pasos del plan de marketing de la Biblioteca IE y la campaña de promoción.

¹⁸⁷ La expresión “propuesta de valor” se refiere a ¿qué ofrecer?

En cuanto al objetivo, los clientes y sus necesidades, la idea fundamental del marketing es centrarse en cómo satisfacer mejor a los clientes. Dicho de otro modo, el marketing requiere que los bibliotecarios vean la Biblioteca IE desde el punto de vista de sus clientes. Los clientes son tanto los usuarios actuales de la Biblioteca IE como aquellas otras personas que podrían utilizarla, pero no lo hacen. El marketing requiere que se encuentren formas de atender no sólo las expectativas de sus clientes actuales sobre los servicios de la Biblioteca IE, sino que también se prepare para ofrecer productos y servicios para las necesidades futuras, de las que los propios clientes reales y potenciales apenas son conscientes.

Gráfico 19.

Clientes- Necesidades atendidas y necesidades no atendidas



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia particular que emplea la Biblioteca IE para mantener a sus clientes actuales puede y debe ser adaptada de modo que se adecue a este sector, la cultura y las necesidades de los clientes de dicha biblioteca. Sin embargo, los principios de una buena estrategia de relaciones exigen:

1. La efectiva segmentación de mercado con el fin de identificar con quién desea establecer relaciones la Biblioteca IE.
2. El desarrollo continuo de servicios que evolucionen en la medida de las necesidades de los clientes con los que se relaciona.
3. Del monitoreo de las relaciones con los clientes actuales por medio de contactos, encuestas de relación y de una base de datos actualizada. Cuando se trabaja de esta forma con los clientes

actuales, la biblioteca universitaria tiene una buena oportunidad de entender con precisión las expectativas de los clientes actuales y disminuir las causas que generan las brechas citadas (la distancia que existe entre las expectativas del cliente y el entendimiento de la organización respecto de dichas expectativas) de la calidad en el servicio.

4. También se llevan a cabo estrategias de retenciones específicas . El desarrollo de las relaciones a largo plazo con los clientes es primordial, la Biblioteca IE procura construir relaciones analizadas con anterioridad para incrementar los niveles de ventaja competitiva.

El marketing incluye cuatro actividades clave que impregnan¹⁸⁸ a los clientes. Las definiciones de estas cuatro actividades primarias aplicadas a la Biblioteca IE son:

1. Se deben abordar las implicaciones multifuncionales de dar servicio a segmentos estratégicos y hay que pensar en el cliente valorado¹⁸⁹, la propuesta de valor y la red de valor o cadena de valor. Responder a preguntas como ¿Cómo crea la Biblioteca IE una diferenciación sostenible? ¿Cuáles son las implicaciones multifuncionales de dar servicio a un segmento en concreto? ¿Qué sinergias positivas y negativas existen en las combinaciones de dar servicio a distintos segmentos? Los servicios al claustro son fundamentales ya que ellos son los mensajeros de cara a los alumnos y los que califican.

Estudio de los clientes y del mercado: Se trata de investigar sobre clientes y mercados potenciales; agruparlos en segmentos lógicos; identificar sus deseos y necesidades actuales y futuros; elegir objetivos y examinar la percepción que los clientes tienen de la biblioteca y de los beneficios que la Biblioteca IE está ofreciendo.

¹⁸⁸ Impregnan los cliente significa que determinadas actividades de marketing interactúan con los clientes desde el principio hasta el final de la relación con el cliente.

¹⁸⁹ La expresión “cliente valorado” o a quién prestar servicio.

Así se ha hecho con cada uno de los segmentos como puede ser el caso de los antiguos alumnos asociados.

La investigación de mercado consiste en un portafolio de estrategias para analizar qué permite que los servicios de la Biblioteca IE se entreguen de acuerdo con las expectativas del cliente.

Descubrir lo que los clientes esperan es un aspecto esencial para prestar un servicio de calidad, y la investigación de mercados constituye el vehículo clave para comprender las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio.

El primer paso del diseño de una investigación de mercados de servicios es, sin lugar a dudas, el más crítico: definir el problema y los objetivos de la investigación. Es decir, la Biblioteca IE quiere descubrir qué les parece a los clientes el servicio que presta, cuáles son los requerimientos de los clientes, de qué manera responderán a la introducción de un nuevo servicio o qué quieren de la biblioteca pasados cinco años.

2. Plan estratégico de la biblioteca: consiste en elegir los clientes y mercados a los que atender; elegir los productos y servicios que se van a ofrecer; definir los procesos de distribución que se van a utilizar; establecer metas, objetivos y medidas sobre participación y precios; definir los valores (incluidos los valores de interacción con los clientes) que la Biblioteca IE considera ciertos; y organizar las operaciones, recursos y personas necesarios para llevar a cabo el plan.
3. Campaña de promoción: dedicada a comunicar de forma efectiva lo que la Biblioteca IE ofrece a los clientes, de modo que éstos elijan utilizar sus productos y servicios; elegir los métodos generales de promoción; comprender los hábitos de “uso” de los clientes; elegir los canales de comunicación específicos; crear un plan que programe las actividades de promoción a lo largo de los años de la campaña; y poner en práctica el plan de forma disciplinada.

4. Entrega: Tratar sugerencias, quejas y reclamaciones de forma inmediata; hacer ajustes cuando sea necesario; y aprender aún más sobre los clientes y sus deseos y necesidades cambiantes.

Tabla 5

Variables comunes de la segmentación de mercados.

Variables de identificación (quién es)		Variables de respuesta (qué desea)
Mercados de usuarios Datos demográficos (edad, sexo, etapa del ciclo de vida, etc.) Factores socioeconómicos (ingresos, educación, etc.) Datos psicográficos (opiniones, actividades, intereses, etc.) Mercado de la Biblioteca IE Tamaño del cliente. Sector. Ubicación geográfica.		Beneficios deseados Fiabilidad, servicio, inmediatez, atención personal. Aplicación y situación de uso Mantenimiento programado. Sensibilidad al marketing mix Promoción, características del producto, precio. Comportamiento de uso Frecuencia y volumen de uso de los servicios y productos. Enfoque al uso o utilización. Canales utilizados. Cambio de una marca a otra.

Fuente: Elaboración propia.

Comprobaciones sobre las tres V: Cliente valorado, propuesta de valor y cadena de valor:

1. Respecto al cliente valorado:

¿Quiénes son?

¿Hay clientes que estén descontentos con las ofertas actuales del sector?

¿Hay clientes que tienen una necesidad que ninguna biblioteca universitaria del sector cubre actualmente?

¿La Biblioteca IE está intentando llegar a clientes que no son conscientes de que necesitan sus productos y sus servicios? ¿Cómo va a crear la necesidad la Biblioteca IE?

¿Quién es el usuario? ¿El influyente? ¿El pagador? ¿Qué criterios prefiere de cada uno y cuál es su poder en la decisión de uso?

¿El segmento objetivo es lo suficientemente grande como para cubrir los objetivos de la Biblioteca IE de uso?

¿Cuál es el índice de crecimiento del segmento objetivo?

2. Respecto a la propuesta de valor:

¿Cuáles son las necesidades básicas que la Biblioteca IE intenta abordar con su propuesta de valor?

¿La propuesta de valor encaja con las necesidades de los clientes valorados de la Biblioteca IE?

¿Qué ventajas proporciona la Biblioteca IE realmente a los clientes?

¿La propuesta de valor de la Biblioteca IE es diferente a la de la competencia, o está posicionada en un espacio abarrotado?

¿Lo que la Biblioteca IE afirma en su propuesta de valor se ve reforzado por rasgos subyacentes de los servicios y de los productos?

¿La Biblioteca IE se posiciona basándose en ventajas que se pueden defender ante ataques de la competencia?

¿La Biblioteca IE se posiciona con demasiadas ventajas como para resultar creíble?

3. Respecto a la cadena de valor:

¿La Biblioteca IE puede dar servicio a los clientes valorados con la propuesta de valor y obtener beneficios?

¿Cuenta la Biblioteca IE con las capacidades necesarias para proporcionar la propuesta de valor? De no ser así, ¿la Biblioteca IE podría adquirirlas o asociarse?

El hecho de que la Biblioteca IE atienda a los clientes valorados, ¿tendría consecuencias negativas en los clientes de la biblioteca o en

negocios existentes? De ser así, ¿cómo lo va a controlar la Biblioteca IE? ¿Qué actividades de coste elevado o de poco valor añadido se podrían eliminar, reducir o subcontratar en la red de valor¹⁹⁰ de la Biblioteca IE? ¿En qué se diferencia de red de valor de la Biblioteca IE del resto del sector? ¿Cuál es el punto crítico de la Biblioteca IE?

Utilizando las tres V para responder a estas preguntas la Biblioteca IE puede encontrar nuevos segmentos estratégicos, crear una diferenciación profunda y dirigir la innovación (descubriendo segmentos descontentos o que tienen un mal servicio) y el crecimiento, a la vez que transforma el sector.

Tabla 6

Análisis de estado.

Avances en el proceso de marketing de la Biblioteca IE.

Acción de marketing	No/recién comenzado 1-2	En curso 3-4	Completado 5
Estudio de mercado y del cliente			
Estudio de las necesidades presentes y futuras de clientes clave.			
Claridad respecto a los beneficios que los clientes reciben de los productos y servicios.			
Descripción de la arquitectura de los elementos relevantes del sector de la información y efectos en la biblioteca.			
Conclusiones alcanzadas sobre el impacto de las innovaciones tecnológicas en la biblioteca.			
Documentación de las necesidades de contratación y formación.			
Previsiones sobre tendencias económicas probables y decisiones presupuestarias.			
Estudio de la percepción de los clientes sobre la biblioteca.			

Fuente: Elaboración propia.

¹⁹⁰ El término red de valor o cadena de valor se refiere a ¿cómo llegar?

En cuanto al nivel de experiencia, en el liderazgo y en el marketing se consigue cuando la Biblioteca IE:

1. Realiza el esfuerzo de entender a sus clientes, a los grupos de clientes y sus necesidades actuales y futuras.
2. Crea una declaración detallada sobre misión de la Biblioteca IE.
3. Promociona la oferta de la Biblioteca IE para que los clientes puedan hacer pleno uso de ella.
4. Atiende a sus clientes del modo que ha indicado en las promociones.

5.1.5. El análisis del estado de la Biblioteca IE

En el análisis del estado se ven los avances en el proceso de marketing de la biblioteca.

En cuanto a la herramienta y el consejo sobre liderazgo, el análisis del estado que se señala en la siguiente tabla es una forma rápida de compartir las acciones de marketing y de iniciar un debate dirigido sobre el estado de la Biblioteca IE y esto se consigue mediante el análisis del estado y solicitando a otras personas de la Biblioteca IE que también lo hagan.

Evaluar los avances de la biblioteca, puntuando del uno al cinco las acciones y pasos que se indican. Se debe colocar la puntuación en cada acción de marketing y puntuar de la siguiente forma. Si es no empezado o reciente: uno-dos, si está en curso la acción (en proceso) tres-cuatro o si la acción se ha completado cinco.

Calcular las puntuaciones medias y mostrar el rango de puntuaciones para cada casilla. El panel de opciones del análisis del estado ayuda a analizar qué acciones conviene realizar en primer lugar. Responde a cuestiones como si se está preparado para crear la campaña de promoción, y cuáles deben ser los dos o tres pasos que se deben dar inmediatamente. Hay que basarse en los resultados del análisis. El siguiente gráfico ayuda a decidir las acciones más adecuadas a la situación de cada biblioteca universitaria. Las flechas indican un posible curso de acción. Localizar la

primera sección de análisis que tenga una media inferior a dos; las acciones deben comenzar allí. Si todas las puntuaciones están por encima de dos se elige la sección de análisis con la puntuación inferior y se comienza a partir de ahí.

Tabla 6
Análisis de estado.

Avances en el proceso de marketing de la Biblioteca IE (continuación).

Acción de marketing	No/recién comenzado 1-2	En curso 3-4	Completado 5
Plan estratégico de la biblioteca			
Decisiones tomadas acerca de los clientes y mercados a los que atender.			
Decisiones tomadas acerca de productos y servicios que ofrecer.			
Descripción de la visión de futuro.			
Declaración de la misión de la biblioteca.			
Declaración de los valores que la biblioteca mantendrá.			
Declaración de objetivos específicos y medidas clave.			
Ajustes realizados en las operaciones, recursos y estructura de personal para llevar a la práctica el plan en su totalidad.			
Financiación asegurada.			
Servicios de la biblioteca			
Entrega/prestación de los productos y servicios del modo prometido.			
Encuestas a clientes para conocer sus respuestas.			
Descripciones de problemas identificados por reclamaciones, sugerencias, relaciones personales, interdepartamentales, networking.			
Ajustes realizados para solventar dichos problemas.			

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los avances en el proceso de marketing se recopilan las acciones de marketing teniendo en cuenta el plan estratégico y los servicios de la biblioteca. A su vez se tienen en cuenta todos los aspectos indicados

Tabla 7

Acciones a realizar después del análisis del estado de la Biblioteca IE

Sección de inventario	Resultados de las puntuaciones		
	No comenzado (1-2)	En curso (3-4)	Completado (5)
Estudio de clientes y de mercado	Identificar 3 clientes clave y 2 ó 3 formas de conocer sus necesidades actuales y futuras.	Continuar los trabajos de investigación. Compartir información y conclusiones con todo el personal y con otros Departamentos.	Revisar cada cierto tiempo para comprobar la estabilidad de las condiciones externas.
Plan estratégico de la biblioteca	Conectar el estudio de los clientes con las prioridades y planes de la biblioteca. Fijar objetivos para lograr un mayor uso por parte de grupos de clientes, hacer una lista de productos y servicios que ofrecer para cubrir las necesidades actuales y futuras	Continuar el proceso para identificar otras prioridades de la biblioteca. Debatir cómo los esfuerzos en todas las áreas de la biblioteca ayudarán a atender las necesidades y objetivos de los clientes.	Revisar para guiar la asignación de recursos a las prioridades principales.
Campaña de promoción de la biblioteca	Indicar los pasos a seguir, elegir el tipo de implicación y fijar un plazo para elaborar un borrador de la campaña	Probar el borrador de la campaña enfrentándola a situaciones reales, preparar a las personas con influencia transformadoras y catalizadoras, prepararse para “vender” la historia.	Controlar la puesta en práctica de la campaña y recoger información sobre los efectos. ¿Se están cumpliendo los objetivos? Ajustar conforme sea necesario
Ofrecer productos y servicios	Determinar las áreas de la biblioteca para ajustar en primer lugar. Crear herramientas para que el personal pueda saber por los clientes si las promesas se están cumpliendo.	Hacer un seguimiento de las opiniones de los clientes y plantilla, analizar los avances hacia los objetivos. Celebrar el éxito. Realizar ajustes.	Permanecer alerta a las necesidades cambiantes de los consumidores. Aprender de ellos. Ir a ellos.

Fuente: Elaboración propia

en la tabla y se les asigna una puntuación en función de estado de su acción como comenzado, en curso y terminado.

5.2. Estudios sobre los clientes.

La razón de la existencia de la Biblioteca IE es la atención a los clientes y cubrir sus necesidades y expectativas sobre el servicio para ello hay que saber quiénes son los clientes de la biblioteca, descubrir lo que desean y necesitan para que sea una experiencia de valor.

A continuación se estudia a los usuarios y se señala la necesidad de saber quiénes son los usuarios de la biblioteca y descubrir lo que los clientes desean y necesitan mediante un análisis detallado.

5.2.1. La realización de estudios sobre usuarios de la Biblioteca IE.

El primer paso del proceso de planificación de marketing consiste en hacer estudios de clientes y del mercado. A efectos de esta tesis, el enfoque se sitúa en los usuarios de bibliotecas universitarias, a los que se les llama los clientes. En esta parte se ofrecen ejemplos, definiciones de términos, pasos y herramientas para obtener información de los clientes.

5.2.2. Saber quiénes son los clientes de las la Biblioteca IE.

El cliente es el punto de arranque y el destino final para cualquier biblioteca, unidad de negocio o institución. Una vez se identifique quién es el cliente, se pueden diseñar los productos y servicios necesarios para atender sus necesidades. A medida que los clientes consumen los productos y servicios, sus reacciones sirven para crear y guiar los ajustes necesarios en los productos y servicios actuales y el desarrollo de los nuevos en cooperación con ellos mediante la cocreación y coproducción. Comprender plenamente los objetivos y retos del cliente es esencial para lograr el éxito.

El primer paso es identificar qué clientes debe atender o desea tener la organización. Estos son los clientes objeto del plan estratégico de la biblioteca universitaria y los que constituyen el público de la campaña de promoción.

Usuarios y usuarios potenciales: El cliente principal es siempre el usuario, o el usuario potencial de sus productos y servicios. En el caso de la Biblioteca IE, la lista general de clientes es la siguiente:

1. Estudiantes universitarios: Explotan la biblioteca y sus recursos para encontrar materiales del curso, para realizar trabajos asignados en las clases, para encontrar información sobre actividades del campus y para su ocio personal. Por las instalaciones y para sus relaciones con otros usuarios.
2. Estudiantes de postgrado: Recurren a la biblioteca y sus recursos principalmente para encontrar materiales del curso, para realizar trabajos asignados en las clases, para realizar investigaciones para sus tesis o disertaciones y para encontrar material inusual y de difícil acceso. Valoran especialmente la asistencia para la investigación y un buen conocimiento de las referencias y de la biblioteca por sus facilidades en cuanto a instalaciones y recursos. Por relacionarse con otros clientes.
3. Investigadores: Se sirven de la biblioteca y sus recursos para el uso de las colecciones, los servicios de referencia, para encontrar material inusual y de difícil acceso, para utilizar herramientas de investigación como normas, bases de datos, gestores bibliográficos, instrucciones para la publicación de documentos, software de investigación, orientación bibliográfica.
4. Claustro, profesorado/juntas de profesores/dirección del profesorado: Hacen valer la biblioteca y sus recursos para encontrar información para la planificación del curso o para que los estudiantes la utilicen, así como para su propia investigación. Encuentran recursos multimedia que les ayudan en la impartición de sus clases,

aplicaciones para su clase mediante dispositivos móviles y otras tecnologías.: Como en el caso de los administradores académicos, la campaña debe llegar de forma proactiva hasta este público, para garantizar que el papel central de la Biblioteca IE quede claro. Cuando se tomen decisiones críticas sobre la financiación o los programas, no debería haber duda alguna del valor de la Biblioteca IE.

5. Personal, empleado y administración: Hacen uso de las colecciones de la Biblioteca IE y los servicios de investigación como apoyo para sus tareas institucionales y su ocio.

No se deben olvidar de los clientes internos: son los empleados que desempeñan los servicios y son al mismo tiempo consumidores de los servicios internos, de los cuales dependen sustancialmente para realizar su trabajo de manera adecuada. Existe un vínculo poderoso y directo entre la calidad del servicio interno que los empleados reciben y la calidad del servicio que brindan a sus propios clientes. Por esta razón, es importante que las investigaciones sobre los empleados se enfoquen en el servicio que entregan y reciben los clientes internos. Para lograrlo, la Biblioteca IE necesita adaptar las investigaciones existentes sobre la opinión de los empleados con el fin de centrarlas en la satisfacción del servicio. La investigación del usuario proporciona la información sobre lo que ocurre, mientras que la investigación del empleado brinda la información del porqué. Ambos tipos de investigación juegan papeles únicos e igualmente importantes para el mejoramiento de la calidad en el servicio.

6. Estudiantes de educación de menor grado: Recurren a la biblioteca en lugar (o además) de su centro de enseñanza, o de las bibliotecas universitarias públicas para realizar los trabajos de clase. (Ejemplo: Estudiantes de Formación Profesional de Grado Superior de Administración y Finanzas, etc.)

7. Empresas y agencias gubernamentales: Esgrimen la biblioteca en poblaciones de cualquier tamaño para acceder a sus colecciones, por sus servicios de investigación y como apoyo para cumplir sus tareas institucionales.
8. Público general: Con bibliotecas universitarias, públicas y municipales, que pueden ser pequeñas o inadecuadas, se benefician de la biblioteca para investigar asuntos personales y laborales echando mano de las colecciones.
9. Otros: Incluido el público general, los grupos de interés, los grupos profesionales y otros, que pueden también manejar la biblioteca por sus colecciones y servicios de investigación.
10. Es muy importante saber quién tiene gran influencia en la dirección (gestión y administración) futura de la biblioteca universitaria. Los líderes necesitan establecer alguna forma de contacto directo con el público, para ello emplean la comunicación ascendente cuyos objetivos incluyen beneficiarse del conocimiento de primera mano sobre los interesados y las posibilidades que ofrecen las tecnologías WEB 2.0 y digitales, mejorar la calidad en el servicio interno, conseguir conocimientos de primera mano de los empleados y obtener ideas para perfeccionar el servicio.
11. Administradores académicos: Los administradores de universidades, facultades y programas son un público clave de las campañas de las Bibliotecas IE. La campaña debe llegar de forma proactiva hasta este público para garantizar que quede claro el papel central de la biblioteca universitaria en el éxito de la institución. Cuando se tomen decisiones críticas sobre la financiación o los programas, no debería haber duda alguna del valor de la Biblioteca IE.
12. Antiguos alumnos: Los antiguos alumnos y profesores de las instituciones educativas también tienen una tremenda influencia como colectivo. Los antiguos alumnos constituyen una proporción cada vez mayor del público potencial y cada vez tienen en sus manos

una parte mayor de la riqueza y, por tanto, de las posibles donaciones y apoyo como gente influyente o destacada, establecimiento de acuerdo, etcétera.

13. Agencias de acreditación: Son las organizaciones formales que acreditan que la biblioteca de una institución cumple los estándares comúnmente aceptados.
14. Amigos de la Biblioteca IE: Se trata de voluntarios que participan en actividades de la biblioteca universitaria que van desde la recaudación de fondos hasta el trabajo voluntario en la biblioteca. Este grupo suele ser un importante socio.
15. Asociaciones profesionales: ALA, ACRL, FESABID, SEDIC, IFLA, EBSLG y otras organizaciones profesionales bibliotecarias y educativas influyen en la orientación de la biblioteca y ofrecen subvenciones específicas y otros recursos para apoyar a las bibliotecas universitarias.
16. Consejos, comités y juntas: Los consejos universitarios o directivos, y otros órganos de decisión similares, también constituyen audiencias críticas para garantizar que el papel de la Biblioteca IE esté plenamente presente en el momento de tomar decisiones de financiación que afecten a la institución académica.
17. Donantes: Los donantes individuales y las fundaciones son objetivos esenciales, ya que representan los principales frentes de apoyo a las bibliotecas universitarias. Esta campaña debe asegurarse de que este grupo entienda el papel y el valor de las bibliotecas universitarias y de que estas personas y entidades se comprometan de forma activa en la promoción de la Biblioteca IE.
18. Editores: Dados los cambios que Internet ha provocado en el mundo editorial, los editores de libros, revistas y otras publicaciones están buscando nuevos tipos de relaciones que puedan limitar el acceso que las bibliotecas universitarias tienen a sus materiales. Hay que tenerlo muy en cuenta.

19. Personalidades de los gobiernos europeos, estatales o regionales: los legisladores y otros miembros clave de los estamentos gubernativos son también una audiencia crítica de la campaña, ya que pueden ser decisivos en los debates sobre financiación y ayudas en el caso de la Biblioteca IE como apoyo.
20. Líderes: Las opiniones, preferencias y acciones de los líderes no sólo aseguran el mantenimiento de las organizaciones establecidas, sino que además ofrecen la financiación inicial para nuevos servicios o enfoques de negocio. Son una audiencia clave en el mantenimiento de las funciones actuales de la Biblioteca IE y en la financiación de la transición hacia nuevas ofertas y servicios. Los líderes de bibliotecas que tienen éxito son capaces de identificar a los líderes de opinión mencionados, de comunicarse con ellos con efectividad y de crear sólidas relaciones de trabajo.
21. Medios de comunicación: Además de ser un canal para llegar a las audiencias objetivo, los medios de comunicación son también una audiencia clave. Los periodistas que publican historias destacando los aspectos positivos sobre las bibliotecas universitarias, sobre sus servicios o sobre sus responsables pueden ejercer una importante influencia en otras personas.
22. Oficina de investigación y otras: Es el centro de investigación institucional y otras oficinas que ofrecen asistencia y fondos y establecen políticas y restricciones. En el caso de la Biblioteca IE depende en el organigrama depende de ella lo que le concede una ventaja estratégica ya que la alta dirección es de quién depende y todos ellos son investigadores y académicos por lo que son grandes conocedores de la necesidades de la unidad de negocio.
23. Oficina de marketing y relaciones públicas e internacionales del campus u organización: Es el departamento de relaciones públicas institucionales que ofrece asistencia y fondos y establece políticas y restricciones.

24. Organizaciones que ofrecen subvenciones: Empresas establecidas y organizaciones sin ánimo de lucro juegan un papel fundamental en apoyo de las operaciones actuales y los nuevos esfuerzos de la Biblioteca IE.
25. Personas con influencia: Se tiene en cuenta hacer bastante hincapié en la importancia de las personas con influencia. Se trata de personas u organizaciones que toman decisiones o influyen en la toma de decisiones relacionadas con la financiación de las inversiones de capital y de las operaciones diarias. Su percepción del valor que ofrecen las bibliotecas universitarias variará en función del tipo de biblioteca de una facultad, una escuela de postgrado, de investigación o especial y de si se trata de instituciones públicas o privadas. Los líderes de bibliotecas con éxito se comunican con efectividad y crean sólidas relaciones de trabajo con las personas con influencia como puede ser el Departamento de Finanzas y Control, Comité Ejecutivo, etc.
26. Socios y aliados: Existen asociaciones y otras clases de organizaciones educativas y empresas que están dispuestas a asistir a las instituciones y bibliotecas universitarias. Pero con la competencia de Internet, en ocasiones es necesario que se recuerde a socios y aliados la importancia de estas bibliotecas.

Existe una variedad importante de clientes y hay que pensar en todos ellos y en sus necesidades, percepciones y expectativas.

5.2.3. Descubrir lo que los clientes desean y necesitan de la Biblioteca IE.

Es importante en el marketing de servicios poder hacer inexistente la brecha que existe entre las expectativas y percepciones del consumidor. El cliente constituye el corazón del marketing de servicios efectivo y se empieza por situar al usuario como el elemento central.

El desarrollo de la relación con el cliente es uno de los enfoques que permiten superar las expectativas del servicio. También resulta conveniente proporcionar a los usuarios el informe actualizado de las mejoras que se realizan con el propósito de cubrir sus necesidades y deseos, ya que esto permite a la Biblioteca IE obtener crédito por sus esfuerzos para prestar un mejor servicio.

Las características distintivas de los servicios tal y como se señala en esta tesis son la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad de la producción y del consumo, esto dificulta más la evaluación de los servicios que de los productos y provoca que los consumidores confíen en diversas señales y procesos cuando se trata de evaluar los servicios.

Los temas específicos que deben comprenderse en los servicios y que no representan problema alguno para los productos físicos incluyen la dramatización, las emociones y el estado de ánimo, el papel que se protagoniza y la compatibilidad del cliente.

Existen seis aspectos sobre el cliente convencional que conviene conocer y considerar. Cada uno de los siguientes aspectos se debe estudiar con detenimiento para que los líderes y los profesionales de la Biblioteca IE estén preparados a la hora de tomar las decisiones clave relacionadas con cambios de dirección de la Biblioteca IE o de sus productos y servicios.

En cuanto a los deseos y necesidades del cliente, cada uno de los usuarios principales (estudiantes, profesores, investigadores, público general, etc.) tiene un conjunto de deseos y necesidades en relación con la biblioteca:

1. Deseos son lo que el cliente querría que la Biblioteca IE ofreciera para tener una mayor comodidad o una mayor cantidad de servicios o intereses.
2. Necesidades son aquellas cosas básicas que la Biblioteca IE debe ofrecer para atender a sus clientes de forma adecuada y cumplir sus objetivos de obtención de información, como, entre otras tener la

colección adecuada, un sistema de acceso fácil, atención personalizada y unas instalaciones y equipamiento apropiado.

Las necesidades pueden ser tan específicas como aprender a utilizar el catálogo en línea o tan generales como mejorar la capacidad de aprendizaje. Se deben identificar las necesidades actuales y futuras. En ocasiones, el cliente no es consciente de sus necesidades futuras. En este caso, la investigación deberá identificar las necesidades que están implícitas dadas las condiciones y los requisitos futuros.

Los clientes valoran la confiabilidad del servicio sobre cualquier otra dimensión; por ello es fundamental que el servicio se ejecute de manera correcta la primera vez.

Los objetivos de la investigación se transforman en los argumentos de la acción. Los objetivos más comunes dentro de las investigaciones acerca de los servicios y productos de la Biblioteca IE son:

1. Identificar a los clientes insatisfechos con el propósito de procurar la recuperación del servicio.
2. Descubrir los requerimientos o expectativas del cliente acerca del servicio.
3. Supervisar y dar seguimiento al desempeño del servicio.
4. Valorar el desempeño general de la biblioteca comparado con el de la competencia.
5. Evaluar las brechas que existen entre las expectativas y las percepciones del cliente.
6. Calibrar la efectividad que los cambios den a la prestación del servicio.
7. Valorar el desempeño de los individuos y de los equipos de trabajo con objeto de evaluarlos, reconocerlos y recompensarlos.
8. Determinar las expectativas del cliente en torno a un nuevo servicio y diseñarlo con él.
9. Vigilar los cambios de las expectativas del cliente en el sector.

10. Pronosticar las expectativas futuras de los clientes.

En cuanto a las 4 P:

El producto es la pieza clave para cualquier empresa o institución y la constituyen los productos o servicios que ofrece a sus clientes. Esto incluye no sólo bienes y servicios tangibles, sino también otros más intangibles como procesos de planificación, consultoría sobre investigación, programas informáticos o formación sobre el uso del equipamiento.

Precio es lo que el cliente debe dar o pagar (directa o indirectamente) para recibir el producto o servicio. Aunque lo habitual en un entorno empresarial es que el pago se efectúe con dinero, también se deben considerar otros factores como la comodidad y el tiempo en el caso de las bibliotecas.

Gráfico 20.

La variable precio: Costes no monetarios.



Fuente: Elaboración propia.

El precio se ve influido por la disponibilidad del producto, la competencia y por su singularidad. Para la Biblioteca IE, precio quiere decir el tiempo y la energía que los clientes deben invertir para utilizar la biblioteca. Explorar este aspecto permite a la biblioteca hacer ajustes en los productos y servicios que ofrece y en la forma de ofrecerlos si los clientes por ejemplo perciben que el precio es demasiado elevado a la hora de hacer la matrícula en el IE.

Es muy importante el papel de los costes no monetarios. En las bibliotecas universitarias el precio monetario no es el único sacrificio que hacen los clientes para obtener los productos y servicios. Así, la demanda no sólo es una función del precio monetario, sino que también recibe la

influencia de otros costes. Los costes no monetarios representan otras fuentes de sacrificio que perciben los consumidores cuando adquieren y usan un servicio. Los costes relacionados con el esfuerzo físico y mental, de tiempo, y de búsqueda, siempre entran en la evaluación acerca de utilizar o reutilizar un servicio y en ocasiones pueden ser aspectos más importantes que el precio monetario.

Costes de tiempo: Casi todos los servicios en la biblioteca universitaria requieren la participación directa del cliente y por tanto consumen tiempo real, tiempo que espera así como el tiempo en que interactúan los clientes con el proveedor de servicios. Se piensa en la inversión que hace el cliente cada vez que va a la biblioteca y demanda on-line los servicios y productos. No sólo paga dinero para recibir dichos servicios; también invierte tiempo. El tiempo se vuelve en sacrificio que se hace para recibir el servicio de múltiples formas. El tiempo de espera para un servicio es casi siempre más largo y menos predecible que el tiempo de espera para adquirir productos.

El costo de búsqueda (que es el esfuerzo que se invierte para identificar y elegir entre los servicios que desea) y el esfuerzo que invierte en consultar la información que necesita también son mayores en el caso de los servicios que en el de los productos.

Costes de conveniencia se dan cuando, por ejemplo, el usuario tiene que viajar hasta la biblioteca para consultar una base de datos que no está accesible en línea. Además, si las horas de servicio no coinciden con el tiempo disponible por el cliente, éste debe acomodar su horario para coordinarse con el horario de la biblioteca, por ejemplo, para utilizar el servicio de estudio en sala. Y si el consumidor tiene que hacer el esfuerzo y gastar tiempo en prepararse para recibir un servicio como puede ser el préstamo interbibliotecario físico ya que el material traído de otras bibliotecas por convenio no puede sacarse de las instalaciones de la biblioteca para ser consultado, hace un sacrificio adicional. Esto se está minimizando con los servicios de escaneo y los soportes digitales del texto completo de las obras.

En cuanto a los costes mentales, a menudo los costes monetarios más dolorosos son los costes mentales en que se incurre al recibir algunos servicios. El temor a no comprender, el miedo a no encontrar la información concreta que están buscando en ese momento y de forma rápida, son costes mentales que los consumidores experimentan a manera de sacrificios cuando adquieren y recurren a los servicios de información.

Relacionado con cómo reducir los costes no monetarios, las implicaciones de las bibliotecas universitarias han estado muy por encima de todos los sectores. El tiempo y otros costes son de suma importancia para los servicios de la Biblioteca IE, por lo que la publicidad de la organización debe hacer énfasis de manera efectiva en estos ahorros y en los de los monetarios. Los servicios bibliotecarios están enfocados para ahorrar tiempo y permiten así que el cliente compre tiempo, representando ganancias netas en el tiempo de los consumidores y se deben comercializar de manera efectiva. Los servicios que permiten al cliente comprar tiempo suelen tener valor monetario para los consumidores ocupados. Ejemplos de esto son acceso remoto a los catálogos de las colecciones y al texto completo de estas colecciones, acceso remoto a los recursos electrónicos bases de datos, libros, revistas, vídeos, DVD, informes, formación de usuarios on-line, orientación bibliográfica en remoto, acceso a gestores bibliográficos y un listado largo de servicios y productos que se dan en la Biblioteca IE.

La distribución se encarga de asegurar que el producto esté disponible cuándo y dónde se necesita. Los productos se pueden encontrar en edificios de acceso libre o en depósito, en centrales o en sucursales, en catálogos, en bases de datos accesibles, en quioscos, en bibliotecas móviles, o en Internet. La distribución incluye decisiones sobre inventarios, transporte de productos entre distintos lugares y hasta el cliente, y sobre dónde ubicar los depósitos. Es necesaria una planificación íntegra de la distribución.

La promoción es el término que describe la comunicación de usos, es decir, los mensajes y canales utilizados para hacer saber qué productos y servicios están a disposición. Incluye la publicidad, el marketing directo, la

venta personal, las promociones de uso ventas, las relaciones públicas y la propaganda institucional. Su objetivo es aumentar la concienciación de los clientes sobre el producto y los servicios, así como su conocimiento de las características y beneficios del producto y de los servicios.

Tabla 8
Necesidades de los clientes de la Biblioteca IE.

	Necesidades actuales	Necesidades futuras
Necesidades conocidas	<p>¿En qué medida están los productos y servicios actuales atendiendo las necesidades en cuanto a producto, precio, distribución y experiencia?</p> <p>¿Conocen nuestros clientes estos productos y servicios?</p>	<p>¿En qué medida se adaptan nuestros planes de nuevos productos y servicios a las necesidades futuras en cuanto a producto, precio, distribución y experiencia?</p> <p>¿Saben nuestros clientes que se plantea ofrecer nuevos productos y servicios?</p> <p>¿Se diseñan con ellos y para ellos?</p>
Necesidades implícitas	<p>¿Qué necesidades actuales no se están atendiendo en este momento?</p> <p>¿Qué reclamaciones llegan a la biblioteca una y otra vez?</p> <p>¿Quién no está usando la biblioteca tanto como le gustaría a la biblioteca que lo hiciera?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son los cambios en el entorno que están creando nuevas expectativas y requisitos en nuestros clientes?</p> <p>¿Qué nuevas necesidades de información tendrán?</p>

Fuente: Elaboración propia

Además, la experiencia, es decir, los procesos, las personas y la evidencia física. La experiencia se refiere al tratamiento que los clientes reciben cuando interactúan con el personal de la Biblioteca IE o disponen de sus instalaciones, su equipamiento y sus recursos, todo esto es referido tanto a la experiencia física como remota. Si el lugar es cómodo, el equipamiento

es fácil de usar y los clientes son tratados con respeto por el personal, estarán más dispuestos a usar la biblioteca con frecuencia.

Respecto a las necesidades del cliente las preguntas que los líderes de las Biblioteca IE y sus equipos deben ser capaces de responder acerca de las necesidades de los clientes son del tipo:

En nuestro caso, hasta 1988, los estudiantes que pensaban realizar sus estudios en Administración y Dirección de Empresas sólo encontraban información limitada sobre algunas escuelas de negocios y, particularmente, acerca de las experiencias y evaluaciones de los estudiantes inscritos en las mismas. Las clasificaciones que se publicaban tenían como base los promedios de los exámenes de selección de estudiantes y los salarios iniciales que recibían después de graduarse y terminar su grado o máster.

Tabla 9
Formas de saber más sobre los clientes de la Biblioteca IE.

Formales	Informales
Estudios mundiales y nacionales sobre la calidad de las bibliotecas.	Breves entrevistas informales.
Estudios anuales de cada grupo de clientes.	Entrevistas espontáneas.
Estudios mundiales, nacionales y regionales.	Debates en grupo.
Estudios de departamentos académicos.	Buzones o murales de sugerencias físicos y online.
Estudios de grupos de clientes seleccionados.	Debates planeados por departamento.
Cuestionarios rápidos sobre satisfacción.	Estudios entre estudiantes tras asistir a determinadas clases.
Observación de interacciones.	Uso de la biblioteca por el personal bibliotecario.
Análisis del uso de la biblioteca.	Observación de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

Las únicas clasificaciones disponibles respecto a las escuelas empleaban como jueces a los decanos de las propias escuelas, en lugar de los estudiantes. Para obtener las percepciones de los estudiantes en torno a

las escuelas era necesario acudir a la comunicación boca a boca y a las redes de trabajo, actividades que además de tomar mucho tiempo arrojaban resultados difíciles de comparar entre las diversas escuelas. En 1998, la revista *Business Week* revolucionó la manera de seleccionar las escuelas de negocio cuando proporcionó a los estudiantes potenciales la información que deseaban: Las opiniones y las actitudes de los propios estudiantes. A través de un estudio pionero de investigación de mercados, la revista inició una clasificación semestral de las escuelas de negocios realizada por sus principales “clientes”, es decir, los estudiantes recién graduados y los reclutadores de las instituciones. El estudio estableció la jerarquía de las instituciones con base en la satisfacción del cliente: La forma en que las escuelas determinan y satisfacen las necesidades tanto de los estudiantes como de las instituciones que los contratan.

Los estudiantes juzgan la calidad en la enseñanza, el contenido del programa y la matrícula de la carrera de sus propias escuelas.

Para la encuesta de los reclutadores se toman en cuenta las empresas que contratan a los graduados, se les solicita que clasifiquen a las diez mejores escuelas de acuerdo con el éxito de los graduados de éstas en sus empresas.

Actualmente, con las Web 2.0, las redes sociales, etcétera las necesidades del cliente son rápidamente recogidas y tratadas.

Independientemente del genuino interés de la Biblioteca IE por cumplir las expectativas del cliente, muchas pierden la medida porque piensan al revés, creen conocer lo que los clientes deberían querer y entregan de acuerdo con ello, en lugar de informarse acerca de lo que los clientes realmente quieren y elaborarlo con ellos. Cuando esto sucede, los servicios que prestan las organizaciones no igualan las expectativas del cliente, dejan de atender características importantes y los niveles de desempeño de las características que proporcionan son inadecuados. Un planteamiento más conveniente es pensar de afuera hacia adentro, es decir, determinar primero las expectativas del cliente y después responder en base a ellas. Pensar de

afuera hacia adentro implica utilizar la investigación de mercados para entender por completo a los clientes y sus requerimientos y trabajar con ellos en cuanto a coproducción y cocreación.

Respecto a necesidades futuras ¿Cuáles son los cambios en el entorno que están creando nuevas expectativas y requisitos en los clientes (e-learning, las tecnologías de la información, servicios web 2.0, redes sociales, etc? ¿Qué nuevas necesidades de información tendrán (humanidades, + prácticas, - tiempo, + multimedia, etcétera)?

En cuanto a las formas de saber más acerca de las necesidades reales o percibidas de los clientes. A continuación se citan algunas de ellas.

Para determinar los deseos y necesidades del cliente, a continuación se muestra la tabla siguiente con la lista general de necesidades de los clientes principales de las Biblioteca IE.

Identificar a los clientes a los que va a dirigirse en primer lugar. Desde quiénes son, hasta saber por qué se deben centrar los materiales promocionales en ellos en primer lugar; averiguar qué porcentaje de los recursos de la biblioteca deben dedicarse a estos grupos de clientes; existe algún nuevo cliente que considerar. A continuación se deben señalar las tres necesidades más importantes que se estén atendiendo actualmente para cada cliente ¿Cuáles son? ¿Cómo se atienden estas necesidades? ¿Qué diría el cliente acerca de lo bien o mal que se está atendiendo estas necesidades?

Destacar cualquier necesidad crítica que no se esté atendiendo actualmente para cada uno de los clientes ¿Por qué no se está atendiendo esta necesidad? ¿Es de forma consciente o se debe a una falta de recursos o a un descuido? ¿Qué parte del enfoque que se hace o del proceso que se aplica es errónea? ¿Se debe solventar esto? ¿Qué productos y/o servicios pueden cubrir esta necesidad?

Remarcar cualquier necesidad crítica futura conocida o implícita que se crea que debe atender la biblioteca para cada uno de los clientes. ¿Por qué son estas necesidades obligatorias de atender, son tan importantes para el cliente? ¿Qué hace falta para cubrir estas necesidades?

Se deben elegir los clientes a los que dirigirse en primer lugar, crear una campaña de promoción integral que se dirija a todos los clientes de la biblioteca universitaria requiere tiempo y recursos humanos, y puede resultar abrumador la primera vez que la plantilla se implica en este proceso. Para poder avanzar en la creación de una campaña de promoción e introducir el proceso en el equipo de liderazgo de la biblioteca a menudo lo más adecuado es elegir uno o dos clientes principales a los que dirigirse primero tal y como se indica con anterioridad.

Para cada cliente, indicar el número de personas del grupo de clientes y calcular la proporción relativa de uso de cada grupo de clientes. Puntuar cada grupo de clientes en función de lo importantes que son para la misión de la biblioteca, su influencia en las decisiones de financiación y la calidad del nivel actual de servicio que están recibiendo.

En general, al elegir un grupo o grupos de clientes a los que dirigirse en primer lugar hay que tener en cuenta:

1. Sea grande.
2. Sea importante para la misión de la Biblioteca IE.
3. Esté infrautilizando la biblioteca.
4. Tenga influencia en la financiación.
5. Esté recibiendo un servicio inadecuado.

Pero, en ciertas situaciones, dar a las categorías distintas ponderaciones podría resultar útil para centrarse en los retos principales a los que se enfrenta la biblioteca. Si existe el riesgo de escasa financiación, hay que asegurarse de que la campaña se dirige a grupos de clientes (y personas transformadoras y con influencia) que puedan influir en las decisiones sobre financiación. Si el papel de la biblioteca se está cuestionando, se centra la campaña en los grupos de clientes de mayor tamaño y para aumentar las tasas de uso. Si ha variado la misión o los productos y servicios que se ofrecen, centrarse más en los grupos de clientes que sean fundamentales para dicha misión.

Tabla 10

Ejemplos de necesidades de clientes en la Biblioteca IE.

Estudiantes universitarios	Profesores
Materiales básicos de los cursos. Lecturas asignadas en los cursos. Materiales de referencia de los cursos. Asistencia informática. Asistencia sobre Internet. Espacio para la interacción social. Salas de reunión. Comida y bebidas. Autoservicio de fotocopias. Servicio de copias de documentos completos. Ordenadores, impresoras y escáneres. Bases de datos y software. Espacios para videoconferencias. Equipos audiovisuales y multimedia. Equipamiento para reuniones. Asistencia sobre habilidades básicas. Asistencia sobre referencias e investigación. Salas de estudio. Materiales de lectura de ocio. Colecciones que promueven la investigación individual. Formación de usuarios multimedia. <i>Podcast.</i> Dispositivos móviles. Tablets, iPad. Soportes digitales	Selección de textos para las clases. Referencias para textos. Ayuda para codificar materiales de lectura del curso y materiales de referencia. Listas de referencias por grados y programas. Asistencia informática. Asistencia sobre Internet. Asistencia sobre la página web, redes sociales, dispositivos. Espacio para la interacción social. Salas de reunión. Comida y bebidas. Autoservicio de fotocopias y servicio de copia de documentos completos. Ordenadores e impresoras. Bases de datos y software. Espacios para videoconferencias. Equipos audiovisuales. Equipamiento para reuniones. Reserva de materiales (tradicionales y electrónicos) para estudiantes. Revistas y colecciones por asignaturas. Materiales de reserva/control. Talleres sobre nuevos recursos. Ayuda para diseño de trabajos de investigación. Entrega de documentos. Documentos originales/materiales básicos. Materiales poco comunes. Otras colecciones especiales. Desarrollos para dispositivos móviles. Dispositivos móviles de última generación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Ejemplos de necesidades de clientes en la Biblioteca IE (continuación).

Estudiantes de postgrado	Investigadores
Materiales básicos de los cursos. Lecturas asignadas en los cursos. Materiales de referencia de los cursos. Guías de referencia sobre los cursos. Asistencia informática. Asistencia sobre Internet. Espacio para la interacción social. Salas de reunión. Comida y bebidas. Autoservicio de fotocopias. Servicio de copias de documentos completos. Ordenadores e impresoras. Bases de datos y software. Espacios para videoconferencias. Equipos audiovisuales. Equipamiento para reuniones. Asistencia sobre referencias e investigación. Servicios de entrega de documentos Revistas electrónicas. Documentos originales/materiales básicos. Materiales poco comunes. Otras colecciones especiales.	Colección amplia. Asistencia sobre referencias. Acceso a materiales en bibliotecas de otros países. Acceso a investigadores y organizaciones. Ordenadores e impresoras. Asistencia informática. Bases de datos y software. Asistencia sobre Internet. Asistencia sobre la página web, redes sociales, repositorios. Espacio para la interacción social. Salas de reunión. Documentos originales/materiales básicos. Materiales poco comunes. Otras colecciones especiales. Derechos de autor y propiedad intelectual. Asesoramiento de materiales en distintos soportes para su docencia e investigación. Gestión y adquisición de materiales con proveedores para su investigación y necesidades de gestión y docencia. Suscripciones institucionales. Formación personalizada. Soportes digitales. Trials.
Otros: Otros grupos de interés	
Colecciones. Asistencia para investigación. Instalaciones de la biblioteca. Actividades extras.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Ejemplos de necesidades de clientes en la Biblioteca IE (continuación).

Empresas y organismos gubernamentales	Público en general
<p>Colecciones por tema. Revistas y publicaciones técnicas. Bases de datos y software. Asistencia para investigación. Asistencia sobre referencias. Comunicación de información pública. Asistencia sobre Internet. Servicios de documentación. Servicio de fotocopias. Salas de reunión y equipamiento. Asistencia sobre la página web, redes sociales.</p>	<p>Colecciones para lectura por materia. Revistas y publicaciones técnicas. Acceso a información pública. Asistencia para investigación. Ordenadores e impresoras. Asistencia informática. Bases de datos y software. Asistencia sobre Internet. Asistencia sobre la página web, redes sociales, etc. Servicio de fotocopias.</p>
Estudiantes de otras enseñanzas	
<p>Colecciones. Lectura por materia. Asistencia sobre habilidades básicas. Asistencia sobre referencias. Asistencia para investigación. Asistencia informática. Bases de datos y software. Asistencia sobre Internet. Servicio de fotocopias. Salas de consulta.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Ayuda crear un documento con los campos siguientes:

Cliente, tamaño del grupo, clave para la misión, frecuencia de uso (estimada y potencial), influencia en financiación, calidad/servicio actual.

Tabla 11
Cientes fundamentales para la misión.

Cliente	Tamaño del grupo	Clave para la misión A - B- C	Frecuencia de uso		Influencia en financiación A - B- C	Calidad/servicio actual A - B- C
			Estimada	Potencial		

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Plan estratégico.

En los estudios realizados en la última década las bibliotecas universitarias elaboran un plan estratégico¹⁹¹ para el mejor desempeño de su gestión¹⁹² tal y como analizan Rowe y Britz en su artículo.

5.3.1. Plan estratégico de la Biblioteca IE.

El primer paso del proceso de planificación de marketing consiste en hacer estudios de clientes y del mercado. A efectos de esta tesis, el enfoque se sitúa en los usuarios de bibliotecas universitarias, y más en concreto a los usuarios de la Biblioteca IE, a los que se llama los clientes. En esta parte se ofrecen ejemplos, definiciones de términos, pasos y herramientas para obtener información de los clientes.

Los elementos de un plan estratégico son similares para cualquier tipo de organización. Un plan estratégico se basa en estudios de mercado y de los clientes, e identifica las acciones que una organización debe llevar a cabo para atender las necesidades de estos y alcanzar los objetivos de la organización. Las organizaciones, en especial aquellas que se enfrenten a grandes cambios en su entorno, pueden beneficiarse del desarrollo de planes

¹⁹¹ Esta biblioteca en su plan estratégico da prioridad a las acciones de marketing, se puede consultar dicho plan estratégico de Columbus Libray en su página web. <<http://ourstory.columbuslibrary.org/>> [Consulta: 3/7/2012].

¹⁹² ROWE, J.; BRITZ, J.J. (2009): "Strategies for success: a framework for the development of a marketing plan for information services", *Mousaion*, 27 (2): 36-50.

estratégicos implicando en el proceso a miembros de la propia organización, y utilizando el plan como su hoja de ruta. En esta parte, se definen los elementos de los planes estratégicos y se hace especial énfasis a la selección de los productos y servicios a ofrecer.

Tabla 12
Metas y objetivos deseados por la biblioteca.

<p>Aumentar el conocimiento de los productos o servicios en un x %.</p> <p>Actitud hacia los productos y servicios mejorada en un x %.</p> <p>Aumento de la intención de compra o participación de un x %.</p> <p>Aumento en x del número de consultas sobre productos y servicios.</p> <p>Apoyo de la campaña de promoción por parte del personal de la biblioteca, voluntarios, consejo y agencias financieras en un x %, o en x €</p> <p>Aumento en x de la circulación</p> <p>Aumento en x del número de consultas de investigación.</p> <p>Aumento de la financiación de x € o del x %.</p>	<p>x Organizaciones asociadas o vinculadas.</p> <p>Ahorro de x € o x tiempo por mayor rapidez de los procesos.</p> <p>Mejora en x tiempo en la rapidez de los servicios de investigación y del x % en la satisfacción de los clientes.</p> <p>Aumento del x % en el uso de instalaciones por parte de organizaciones; aumento de la importancia, o del valor para la comunidad.</p> <p>Uso de instalaciones para nuevas prioridades o programas, por distintos grupos de clientes etc.</p> <p>Aumento del uso del equipamiento en un x %.</p> <p>Ahorro de x € en mantenimiento del equipamiento, tipos de reparaciones, etc.</p> <p>Disminución de gastos por robos, daños o reparaciones en x €</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los elementos clave de un plan estratégico, una vez se haya identificado a los clientes actuales y futuros y se comprendan sus deseos y necesidades actuales y futuros, es el momento de tomar decisiones sobre la dirección u orientación que debe tomar la Biblioteca IE. Esta “dirección de

la Biblioteca IE” incluye las declaraciones de intención estratégica, visión, misión y valores de la Biblioteca IE.

La declaración de intención estratégica describe el ámbito, la actitud, la naturaleza general y la personalidad de la Biblioteca IE. Los mensajes generales de posicionamiento se diseñan cuidadosamente para transmitir la intención estratégica.

La declaración de visión establece decisiones muy específicas acerca de los clientes a los que atender, los productos y servicios que ofrecer, los objetivos específicos y los objetivos que alcanzar (con medidas) y el sistema básico de entrega a poner en práctica.

La declaración de misión describe el propósito del equipo de liderazgo y de la Biblioteca IE en su conjunto.

La declaración de valores establece los precios fundamentales que guían la interacción entre los distintos miembros de la organización, y de ésta con sus clientes y socios.

La intención es que la “dirección de la Biblioteca IE” se alcance en una fecha futura, normalmente a tres y cinco años vista. Lógicamente, no todo lo que consta en la declaración de dirección de la Biblioteca IE se alcanzan actualmente, pero todos los elementos son deseables. Dado que algunos de los elementos no existen actualmente, se debe crear un plan para transformar la biblioteca desde la forma en que existe actualmente a su estado deseado en el futuro, cubriendo la diferencia entre el aquí y el allí.

Los planes creados para cubrir dicha diferencia se denominan planes estratégicos. Normalmente, estos planes incluyen actividades para la mayoría de las áreas básicas de la Biblioteca IE, como el desarrollo de nuevos productos y servicios, las instalaciones, las tecnologías de la información, la financiación, el desarrollo, la formación del personal, la adquisición, la circulación, la cooperación, la preservación, la administración y todas las actividades de marketing, además de los

conocimientos adicionales necesarios sobre el desarrollo posterior del plan, las promociones, los canales de comunicación y la evaluación del servicio y del cambio.

Con respecto a las metas y objetivos del plan estratégico de la biblioteca, se identifican metas y objetivos específicos para cada una de las áreas de acción del plan estratégico de la Biblioteca IE y se eligen cuidadosamente las medidas a tomar.

En este sentido, se detallan algunas metas y objetivos para cada una de las áreas de acción:

1. Instalaciones: ampliar, renovar o modificar las instalaciones.
2. Tecnologías de la información: son imprescindibles en la sociedad de la información.
3. Desarrollo/financiación: aumentar la financiación, ampliar las fuentes de financiación, mejorar las relaciones con el departamento financieras y su satisfacción, iniciar campañas de captación de ingresos.
4. Formación del personal: ayudar a que la plantilla desarrolle nuevas habilidades o trabaje de distintas formas con clientes, así como retener, promover y ampliar la experiencia de la plantilla.
5. Adquisición: aumentar las tasas de adquisición o dirigir los fondos para adquisiciones hacia nuevas áreas necesarias y formatos.
6. Circulación: mejorar los procesos, la rapidez, la facilidad, los costes, la accesibilidad, etc. de la circulación.
7. Preservación: reducir la necesidad de reponer materiales, encontrar nuevos o mejores métodos de preservación, etc.
8. Administración: simplificar procesos administrativos, acelerar aprobaciones, etc.
9. Marketing: aumentar el número y los grupos de clientes, aumentar

el nivel de satisfacción del cliente, aumentar o cambiar el número de productos y servicios que utilizan, aumentar o cambiar los tipos de actividades en las que participan, aumentan la visibilidad externa e interna.

10. Canales de comunicación: impresos, electrónicos, digitales, medios sociales, Internet, *blogs*.
11. Oferta de productos y servicios: añadir, eliminar, aumentar el uso de productos/servicios con la ayuda del cliente, etc.
12. Legislación y normativa: adaptarse a leyes y normativa, como las leyes sobre personas discapacitadas, propiedad intelectual, etc.
13. Convenios y cooperación: en un mundo global ha de tenerse muy en cuenta.
14. Alianzas estratégicas.
15. Participación en eventos a nivel mundial (networking).

En cuanto a las medidas de evaluación, una vez se han seleccionado las metas y objetivos para la Biblioteca IE, se deben identificar medidas claras para definir los parámetros y expectativas para la biblioteca, así como para guiar el plan de marketing y promoción. Estas medidas deben incluir objetivos finales, así como evaluaciones provisionales específicas que se aplican a distintas opciones promocionales por las que se va a optar. Los líderes y el resto de la plantilla de la Biblioteca IE deben medir los avances comparando las mediciones de cada momento con los objetivos deseados. A continuación se muestran algunos ejemplos:

1. Se desarrollan planes específicos de implantación para cada una de las áreas objetivo del plan estratégico y cada plan se diseña para alcanzar sus medidas de evaluación especificadas.
2. Se realizan asignaciones y se fijan plazos para centrar las energías de la plantilla y los recursos de la Biblioteca IE en el cumplimiento de

los planes específicos y, por lo tanto, en aplicar la dirección general deseada para la biblioteca¹⁹³.

5.3.2. Oferta de productos y servicios de la Biblioteca IE.

Durante el proceso de determinación de la dirección y de identificación de diferencias, se eligen y establecen los productos y servicios que la biblioteca desea ofrecer. La lista podría no variar en relación con los

Tabla 13
Productos y servicios y beneficios para el cliente.

Productos y servicios	Beneficios para el cliente
<u>Productos</u>	
Colecciones de libros y revistas.	La información está disponible.
Colecciones de manuscritos.	La información se encuentra.
Listas de recursos.	Mejores recursos y ahorro de tiempo.
Bases de datos.	Las herramientas clave se encuentran.
Software.	Ayudas para hacer la investigación más rápida
Guías sobre investigación.	Ayuda para mejorar las habilidades.
Guías para el desarrollo de habilidades.	Ayuda a utilizar los ordenadores con mayor facilidad.
Guías de formación sobre ordenadores.	Ayuda a cumplir con la normalización.
Guías sobre investigación de temas especiales.	Ayuda a buscar recursos e información en línea.
Guías de investigación y escritura.	Está la información disponible para ayudar a crear conocimiento.
Guías sobre materiales en línea para profesores.	Más fácil la utilización de recursos en acceso remoto.
Manuscritos y otras colecciones especiales.	
Soporte para el aprendizaje en línea.	

Fuente: Elaboración propia.

ofrecidos en la actualidad, o podría haber varios tipos de productos/servicios nuevos. Estas decisiones se basan en el estudio de las necesidades del

¹⁹³ Plan estratégico de la Biblioteca IE. <<http://library.ie.edu>> [Consulta: 03/2/2012].

cliente y en las conclusiones extraídas de dicho estudio. Son los productos y los servicios los que constituyen el argumento central del plan de marketing y de la campaña de promoción.

Los productos y servicios ofrecen beneficios a los clientes, cada uno de los productos y servicios se ofrece porque cubre una necesidad de un cliente ya que ellos forman parte del proceso directa o indirectamente y, por lo tanto, les proporcionan algún beneficio. A continuación, se incluyen ejemplos de productos y servicios de la Biblioteca IE y los beneficios que otorgan.

Tabla 13
Productos y servicios y beneficios para el cliente (continuación).

Productos y servicios	Beneficios para el cliente
<u>Servicios</u> Investigación. Asistencia para la investigación. Asistencia sobre referencias. Formación sobre ordenadores. Formación sobre software. Adecuación de instalaciones. Asistencia sobre gestión de reuniones. Servicio de fotocopias. Mantenimiento de equipamiento. Gestión de materiales del curso. Distribución de materiales en línea. Entrega de documentos. Apertura de URL. Uso de hardware. Búsqueda de información sobre un tema concreto.	Lo que necesito, lo tengo más rápido. Me ayudan a encontrar los recursos adecuados. Ayuda inmediata con problemas con el ordenador. Ayuda inmediata para administrar el software. Se ha creado un espacio apropiado. Estár reunidos en la biblioteca. Puede hacer sus propias copias cuando es necesario. El equipo trabaja siempre. Me aseguran conseguir lo que necesito para las clases. Encuentran lo que necesite y lo consiguen para utilizarlo. Es capaz de encontrar la información que necesita.

Fuente: Elaboración propia.

Un paso clave al diseñar una biblioteca es asegurarse de que puede ser utilizada por todos los clientes, teniendo en cuenta los distintos niveles de aprendizaje y habilidades y adecuando por ejemplo las instalaciones a clientes con discapacidades, los horarios de apertura de la biblioteca física, etc. El plan de marketing deberá incluir métodos para llegar a todos los tipos de clientes y el lenguaje de los materiales promocionales deberá expresarse de forma que explique con claridad cómo la Biblioteca IE se adapta a las necesidades de todos los clientes.

Hay que centrarse en los productos y servicios clave como se ha indicado, en el parte anterior y se eligen a los clientes a los que dirigir el plan de marketing y la campaña de promoción en primer lugar y se identifican sus necesidades más importantes.

La siguiente herramienta, el “mapa de productos y servicios”, ayuda a relacionar los productos y servicios que se están ofreciendo actualmente (o se ofrecerán en el futuro) con dichas necesidades más importantes. En este punto, se identifican además los beneficios que los clientes obtienen de los productos y servicios. Disponer de esta información permite a los líderes y a sus equipos lo siguiente:

1. Identificar necesidades evidentes de los clientes que no están siendo atendidas por los productos y servicios de la Biblioteca IE.
2. Determinar si el mix de productos y servicios es completo o lo bastante variado para atender satisfactoriamente las necesidades de los clientes.
3. Definir específicamente qué beneficios están obteniendo los clientes de los productos y servicios.
4. Determinar si los beneficios obtenidos por los clientes realmente cubren sus necesidades.

Esta información resume los elementos clave del plan estratégico fundamentales para el desarrollo del plan de marketing y la campaña de

promoción. Para definir el mapa es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos señalados en la tabla.

Tabla 14
Mapa de productos/servicios y beneficios en la Biblioteca IE.

Clientes a los que dirigirse en primer lugar	Sus necesidades más importantes	Productos/servicios ofrecidos para atender sus necesidades	Beneficios que los clientes obtienen de los productos/servicios

Fuente: Elaboración propia.

Tiene importancia crítica comprender las expectativas del cliente y las estrategias a utilizar con el fin de lograrlo. Parte de la comprensión de las expectativas del cliente consiste en saber qué hacer cuando las cosas no salen correctamente o cuando el servicio falla. Como ya se ha estudiado en esta tesis se tiene en cuenta la recuperación del servicio, es decir, tener claro las acciones que debe llevar a cabo en la Biblioteca IE en estos casos, si es que se dan.

Se debe contar con una estrategia efectiva de recuperación del servicio con el propósito de retener a los clientes e incrementar la comunicación de boca a boca en positivo. Otro de los beneficios importantes de una estrategia efectiva del servicio consiste en que la información que suministra puede resultar útil para la mejora del servicio. Los aspectos negativos potenciales de una recuperación del servicio deficiente son enormes: comentarios negativos, pérdida de clientes, y declinación de la unidad de negocio cuando no se atienden los problemas sobre la calidad en el servicio.

Los clientes esperan que se les trate de forma equitativa cuando reclaman, no sólo en términos de los resultados reales o la compensación que reciben, sino también en términos de los procedimientos que se emplean en la forma en que son tratados interpersonalmente.

Entre las estrategias específicas que se pueden utilizar:

1. Libre de fallos o desempeño correcto a la primera vez.
2. Acoger y estimular las reclamaciones, son oportunidades.
3. Actuar con rapidez.
4. Tratar a los clientes con equidad.
5. Aprender de las experiencias de recuperación.
6. Aprender de los clientes perdidos.

5.4. Mensajes, concienciación, interés, deseo, acción y plataformas de promoción.

El término AIDA es un modelo clásico que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La palabra AIDA es un acrónimo que se compone de las siglas de los conceptos en inglés de atención (*attention*), interés (*interest*), deseo (*desire*) y acción (*action*). En los epígrafes siguientes se estudia este modelo aplicado a la biblioteca académica.

5.4.1. Identificar mensajes, concienciación, interés, deseo y acción y plataformas.

Las discrepancias entre la entrega del servicio y la comunicación externa tienen un fuerte efecto sobre las percepciones del cliente acerca de la calidad en el servicio. Existe la necesidad de poner en marcha la comunicación integral en el marketing de servicios para minimizar estas discrepancias. Hay que poner en marcha también las comunicaciones de marketing externas, interactivas e internas utilizando el triángulo del servicio. Existe la necesidad de coordinar las cuatro formas para brindar un servicio que satisfaga las expectativas del cliente. Los factores que provocan problemas y las estrategias para tratarlos son:

1. Administrar las promesas del servicio.
2. Gestionar las expectativas del cliente.
3. Mejorar la educación del cliente.
4. Administrar la comunicación interna en marketing.

Una vez se define a qué clientes y qué necesidades se van a atender, mediante qué productos y servicios y qué beneficios¹⁹⁴ obtienen los clientes, es el momento de “vender la historia” a los clientes actuales y futuros. El mensaje general es que la Biblioteca IE está en sintonía con los clientes y los necesidades, y a los clientes les gusta saberlo.

La primera fase en la promoción de la Biblioteca IE se lleva a cabo mediante el proceso siguiente:

1. Mensajes de posicionamiento¹⁹⁵ de la Biblioteca IE: identificar, a menudo durante el proceso de planificación estratégica, los dos o tres mensajes de posicionamiento que transmiten la visión y/o la misión de la Biblioteca IE.
2. Mensajes: realizar un listado de los mensajes que se desea que los clientes oigan acerca de los beneficios que obtienen de productos y servicios específicos.
3. Concienciación, Interés, Deseo y Acción. Evaluar si el lenguaje del mensaje se adecua a la exposición de los clientes a los productos y servicios.
4. Plataformas: Identificar uno o varios temas generales alrededor de los cuales giren varios de los mensajes.

¹⁹⁴ Los beneficios se refieren a las ventajas que el consumidor o usuario recibe cuando compra o utiliza los productos y los servicios.

¹⁹⁵ SERRA, Teresa; MANZANO, Roberto (2011). *Posicionamiento*. Nota Técnica Interactiva. Madrid: Departamento de Publicaciones Instituto de Empresa. El posicionamiento se define como el acto de diseñar la oferta e imagen de la organización con el fin de ocupar una posición diferente en la mente del consumidor o usuario. <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/posicionamiento/posicionamiento_esp.pdf>. [Consulta: 20/08/2012].

5.4.1.1 La creación de un argumento coherente para la campaña.

El objetivo es crear un argumento coherente, con mensajes dirigidos a los clientes sobre productos y servicios específicos, perfeccionados con el método concienciación, interés, deseo y acción, que estén vinculados mediante plataformas o temas generales y en ocasiones unidos entre sí por medio de un mensaje de posicionamiento global de la Biblioteca IE. En ocasiones, el argumento se crea de forma inductiva, empezando con los mensajes individuales; otras veces, se crea de manera deductiva, empezando desde el mensaje de posicionamiento global sobre la biblioteca. A menudo, una idea lleva a otra, y lleva a las personas a través de los distintos niveles, sin un orden concreto. Al final de la sesión de tormenta de ideas y debate creativo, es el momento de comprobar la arquitectura de los mensajes y de decidir si, combinados, cuentan la historia que se quiere contar.

Hay que identificar los mensajes de posicionamiento¹⁹⁶ de la Biblioteca IE. La visión y la misión ofrecen mensajes de posicionamiento global. Durante el proceso de planificación estratégica¹⁹⁷ de la Biblioteca IE, se pone gran énfasis en visualizar la naturaleza de la Biblioteca IE que mejor serviría para cumplir los objetivos del IE y de las personas relacionadas con la biblioteca: estudiantes, profesores, investigadores y otros.

¹⁹⁶ CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R. (2005): *La estrategia del Océano Azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados donde la competencia sea irrelevante*, Barcelona: Ed. Granica. 1ª ed.

¹⁹⁷ ACHROL, Ravi; KOTLER, Philip (2012): "Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1): 35-52. El dominio y las teorías de la comercialización han ido aumentando desde los orígenes de la disciplina y la ciencia de comercialización se ha organizado en torno al paradigma del intercambio. conceptos de marketing se aplican a todas las formas de intercambio, si se trata de bienes, servicios, personajes, lugares o ideas, y si es entre los individuos, las empresas con fines de lucro y sin fines de lucro, gobiernos y organizaciones no gubernamentales. las teorías de comercialización evolucionaron a partir de una visión orientada a la empresa para abarcar el intercambio de pareja de dos seres o cosas estrecha y especialmente vinculados entre sí. Más recientemente, el paradigma se expandió a un nivel de la red de la explicación, y las teorías relacionales han visto la luz. Pero aun cuando el campo se esfuerza por comprender sus nuevos campos en la explicación, hay un cambio en la estructura de las revoluciones científicas en sus fronteras. El cambio se inclina significativamente a la comercialización visión del mundo, así como las herramientas teóricas y metodologías que utilizamos para estudiar.

Realizar las declaraciones de visión y misión en dos o tres mensajes de posicionamiento, que se pueden denominar eslóganes, puede ser una potente herramienta para informar a estos grupos y a la plantilla bibliotecaria sobre la personalidad, el objetivo y las aspiraciones de la Biblioteca IE.

1. Emprend@dor, piensa a lo grande.
2. S@ber emprender.

5.4.1.2. La identificación de los mensajes de posicionamiento de la Biblioteca IE.

En cuanto a los mensajes de posicionamiento¹⁹⁸ global, se trata tras un detallado estudio de los clientes, en el que se tuvieron en cuenta tanto las necesidades de los clientes como las preferencias de los clientes sobre los mensajes. Se selecciona los siguientes mensajes o temas de posicionamiento global como mensajes clave acerca del objetivo y del valor de la Biblioteca IE dentro de la “Campaña por la Biblioteca IE”. Sirven, en realidad, como punto de partida para otras ideas cuando resulta necesario promocionar o posicionar¹⁹⁹ la biblioteca como parte clave de la institución.

La Biblioteca IE es lugar cambiante y dinámico. Los bibliotecarios son conocedores de las nuevas tecnologías, la primera línea en la era de la información. En un mundo en que cada vez hay más información, ellos son expertos en información y ayudan a crear una sociedad en la que todo el mundo tenga acceso a ella. Encuentre la respuesta conecte en Your IE Libr@ry.

Las Bibliotecas IE son lugar donde surgen oportunidades. la Biblioteca IE son parte del “sueño de cualquier persona”. Son un lugar para la

¹⁹⁸ RIES, A.; TROUT, Jack (2002): *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D. F.: McGraww-Hill. 2ª ed.

¹⁹⁹ La Biblioteca IE se posiciona bajo el concepto “posicionamiento de ruptura” (breakaway positioning). En el libro: “La estrategia del Océano Azul”, de los autores Kin y Mauborgne hablan de mercados donde no existe competencia como resultado de la capacidad de la organización para romper con los códigos del mercado, atraer a nuevos consumidores y cambiar los parámetros de consumo.

educación y la autoayuda. Y dado que ofrecen acceso a casi todo el mundo, son una fuente de oportunidades para todos.

Las Biblioteca IE acercan el mundo al cliente. Las Bibliotecas IE son únicas. En persona. En línea. ¿En qué otro lugar puedes acceder a prácticamente todo a través de la Web o en papel impreso, además de tener un servicio personalizado y asistencia para encontrar lo que necesitas?

En cuanto a objetivos de comunicación y públicos objetivos, la ACRL contrató a una empresa de relaciones públicas para identificar mensajes específicos para bibliotecas universitarias. Los grupos de público objetivo que se identificaron fueron: consejos universitarios, líderes entre profesores y personal administrativo, estudiantes y antiguos alumnos, legisladores, líderes empresariales y sociales y medios de comunicación. A continuación se citan los objetivos de comunicación de la campaña de la ACRL que la Biblioteca IE tiene presentes al diseñar las propias campañas de promoción.

1. Aumentar el conocimiento de la Biblioteca IE.
2. Aumentar la comprensión de la Biblioteca IE.
3. Aumentar el apoyo en la Biblioteca IE.

Tras realizar un estudio entre los usuarios principales y las audiencias externas de la Biblioteca IE, se identificaron los siguientes mensajes clave. Estos mensajes resaltan el valor único de la Biblioteca IE.

Se pueden incluir en comunicaciones impresas y por Internet, en redes sociales, en presentaciones y en conversaciones cara a cara, y ayudan a alcanzar los objetivos de comunicación identificados.

1. La Biblioteca IE es un buscador de información, emprende y dirige en ella.
2. La Bibliotecas IE es una parte esencial de la comunidad educativa.
3. Si el aula presencia o virtual es la primera parada en la vida del estudiante del IE, la biblioteca es el siguiente destino. Es el lugar desde el cual los estudiantes acceden a los recursos, investigan y elaboran los trabajos.

4. La Biblioteca IE ofrece acceso a incontables oportunidades a través de las amplias colecciones.

5. En un mundo rico en información, los bibliotecarios colaboran con profesores y alumnos, empresarios e investigadores ofreciéndoles asesoramiento para sacar el máximo partido a los recursos electrónicos e impresos.

Tabla 15
Declaraciones de beneficios en mensajes.

Productos o servicios	Beneficio	Mensaje
Materiales básicos y suplementarios de los cursos para estudiantes.	Los estudiantes tienen los materiales que necesitan cuando los necesitan.	Ahorre tiempo, dinero y molestias obteniendo sus materiales de clase en la Biblioteca IE.
Personal de investigación y referencia dedicado a los estudiantes.	Los alumnos obtienen referencias puntuales y precisas del personal de la biblioteca.	Utilice los recursos más innovadores para docencia e investigación y para obtener nuevos conocimientos.
Servicio de asistencia a la investigación para el profesorado.	Los profesores ahorran tiempo y consiguen resultados con la ayuda del personal de investigación y de bibliotecarios especializados.	La Biblioteca IE ofrece colecciones que ayudan a obtener nuevos conocimientos.
Acuerdos de consorcios y adquisición y entrega de documentos.	Los investigadores pueden adquirir la información que necesitan de la amplia variedad de fuentes mundiales.	Obtenga todo lo necesario para su investigación.
Ayuda a la investigación para empresas y emprendedores.	Los bibliotecarios prestan asistencia encontrando los recursos adecuados con rapidez para obtener la información necesaria.	Una buena información le prepara para tomar buenas decisiones y emprender.

Fuente: Elaboración propia.

6. Los bibliotecarios son socios activos de la educación de los alumnos, y ofrecen nuevas perspectivas, ayudan a desarrollar los programas de estudios y facilitan proyectos de investigación innovadores.

7. La Biblioteca IE conecta a los clientes con un mundo del conocimiento.

8. La Biblioteca IE pone en los manos información procedente de todo el mundo, utilizando materiales a texto completo, así como amplios recursos en línea multimedia.

9. Los recursos de la Bibliotecas IE van desde materiales impresos y electrónicos hasta archivos culturales e históricos, pasando por colecciones de humanidades.

10. Los bibliotecarios de la Bibliotecas IE son expertos en gestión de la información, e identifican los recursos de la Biblioteca IE necesarios para que profesores, alumnos e investigadores puedan progresar en el aprendizaje y las tareas de emprendimiento.

11. La Biblioteca IE está invirtiendo en el futuro, al tiempo que preservan el pasado.

12. La Biblioteca IE está comprometida con la preservación de los recursos impresos y electrónicos, para así garantizar su disponibilidad en apoyo de la investigación y del aprendizaje avanzado.

13. La Biblioteca IE es el lugar donde encontrar los libros y revistas más recientes, además de los archivos y registros históricos. Descubre el pasado y el futuro en la Biblioteca IE.

5.4.1.3. La transformación las declaraciones de beneficios en mensajes.

El siguiente paso es el de transformar las declaraciones sobre beneficios (beneficios que los clientes obtienen de los productos y servicios) en mensajes clave. Estos mensajes resumen los beneficios generales o señalan beneficios específicos que el cliente obtiene de los productos y servicios que

la biblioteca IE ofrece. El mensaje indica cómo los productos y servicios cubren las necesidades del cliente.

Más adelante se incluyen ejemplos de transformación de declaraciones de beneficios en mensajes. A menudo el lenguaje del mensaje es una simple reformulación del beneficio, pero se expresa en palabras que son más comprensibles. Es preferible minimizar el número de mensajes para cada cliente. Probablemente, entre dos y cuatro mensajes son suficientes para una campaña de dos o tres años. Las campañas más largas pueden incluir más mensajes por tipología de cliente. Los mensajes también se pueden secuenciar a lo largo de la campaña para crear una mayor concienciación y fomentar el uso de un número mayor de productos y servicios de la Biblioteca IE a lo largo del tiempo.

Tabla 16
Elaboración del mensaje.

Primer borrador del mensaje	Esencia del mensaje
Ahorre tiempo, dinero y molestias obteniendo los materiales de clase en la Biblioteca IE.	¡Listo para la clase! ¡Rápido!
Utilice los recursos más innovadores para obtener nuevos conocimientos.	¡Herramientas que le ayudan a encontrar cualquier cosa!
Puede ofrecerle colecciones que le ayuden a obtener nuevos conocimientos.	¡La mejor colección que puede encontrar sobre “el tema”.
Use los recursos más innovadores para su investigación.	¡Acceso a información de todo el mundo!
Encuentre fácilmente la información más útil y relevante.	Una buena información le prepara para tomar buenas decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Escribir mensajes es una tarea relativamente fácil pero hay que pararse a diseñarlos. La diferencia entre el beneficio y el mensaje es el punto de vista reflejado por el lenguaje. Mediante las declaraciones de beneficios, se están describiendo lo que los clientes reciben, en tercera persona. El

mensaje, en cambio, se debe formular como si se estuviera hablando directamente con el cliente.

Tabla 17
Cambios del lenguaje. Concienciación, Interés, Deseo y Acción.

Mensaje	C- Concienciación	I-Interés	D- Deseo	A-Acción
¡Listo para la clase! ¡Rápido!	Algo nuevo - ¡Listo para la clase! ¡Rápido!	Déjenos mostrarle cómo estar listo para la clase... ¡Rápido!	Haga su vida más fácil, esté listo para la clase... ¡rápido!	Visite la página web a través del campus on-line: lista para la clase... ¡Rápido!
¡Herramientas que le ayudan a encontrar cualquier cosa!	Nuevas herramientas para aumentar su capacidad de búsqueda	¿Cuál es el mejor motor de búsqueda sobre Economía?	La calidad de su trabajo está relacionada con la calidad de la búsqueda.	¡Concurso! Sea el más rápido en encontrar estas fuentes y gane....
¡Acceso a información de todo el mundo!	Bienvenido al mundo del intercambio global de información...	¿Le gustaría estar conectado con los mejores expertos del mundo?	Ahorre tiempo de investigación y evite frustraciones gracias a...	¡Pídale a su bibliotecario que le explique las opciones!
Una buena información le prepara para tomar buenas decisiones	Hay un bibliotecario esperando para ayudarle....	Asuntos de negocios en los que le puede ayudar...	Optimice el proceso de decisión ...	Solicite una planificación personalizada del servicio de búsqueda

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1.4. La categorización del lenguaje de concienciación, interés, deseo y acción de los mensajes.

Ejemplo de mensaje: Una buena información prepara para tomar buenas decisiones.

Hay que llegar a la esencia del mensaje. A menudo es necesario un segundo paso a la hora de escribir los mensajes. Una vez se ha escrito el primer borrador, hay que centrarse en la esencia del mensaje para encontrar un lenguaje que sea tan directo y significativo como sea posible. Hay que seguir hablando directamente al cliente, pero con palabras que interesen y le motiven.

Tabla 18
Mensajes y plataformas (temas generales).

Mensajes	Plataformas
<p>Para estudiantes de grado:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ahorre tiempo y dinero obteniendo sus materiales de clase en la Biblioteca IE.• Hay copias de sobra de las lecturas obligatorias del curso.• Los tags incluidos en el catálogo de la Biblioteca IE le ayudarán con consejos de otros usuarios y recomendaciones de profesores <p>Para estudiantes de postgrado y executive education:</p> <ul style="list-style-type: none">• Las referencias están aquí para cuando las necesite.• Los bibliotecarios tienen la formación necesaria para ayudarle.• La Biblioteca IE le puede ayudar a encontrar los mejores recursos.• La Biblioteca IE le puede adquirir o localizar recursos y documentos de cualquier parte del mundo.• La Biblioteca IE le ayuda a crear nuevo conocimiento.	<p>¡La Biblioteca IE simplifica procesos para que usted pueda alcanzar la calidad!</p> <p>¡La Biblioteca IE sus socios en aprendizaje, emprendimiento e investigación!</p>

Fuente: Elaboración propia.

El lenguaje elegido para formular un mensaje debe reflejar la cantidad de exposición que el cliente tiene a los productos y servicios que se describen en los mensajes:

1. **Concienciación:** si el producto o servicio es nuevo, los mensajes se deben formular de forma que aumenten la concienciación y conocimiento por parte del cliente. Los mensajes de concienciación son sencillos, se ofrecen con frecuencia y con frases, gráficos o colores llamativos.

Tabla 18
Mensajes y plataformas (temas generales) (continuación).

Mensajes	Plataformas
<p>Para el profesorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede obtener para usted los recursos más adecuados... ¡rápido! • Se pueden encontrar y facilitar a los alumnos los materiales del curso de forma sencilla y rápida. • Le puede ayudar a aumentar su alcance mediante acuerdos de adquisición y consorcios. • La Biblioteca IE es su socio para hacer que los alumnos mejoren las habilidades y la capacidad para utilizar los recursos. • Multimedia y redes sociales, una aventura. • Manténgase actualizado de forma fácil. <p>Para investigadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se puede adquirir y localizar los mejores recursos para sus áreas de especialidad. • Se dispone de colecciones completas y actualizadas. • Le puede ayudar a encontrar recursos poco conocidos. • Le puede ayudar a utilizar nuevas herramientas para gestionar la información para su investigación. 	<p>¡La Biblioteca IE coopera con usted a ayudar a los alumnos!</p> <p>¡Expertos en investigación!</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Interés: si el producto o servicio no es nuevo, pero está infrautilizado, los mensajes deben aumentar el interés ofreciendo más información sobre la forma en que el producto o servicio encaja en la vida de los clientes y sobre los problemas que resuelve.
3. Deseo: si el objetivo es ayudar a que el cliente se decida a usar o comprar el producto o servicio, los mensajes deben ofrecer

información específica, con testimonios, sobre el modo en que el producto o servicio ayuda al cliente.

4. Acción: si el objetivo es animar al cliente a que utilice el producto o servicio, se incluyen promociones especiales, descuentos en uso o adquisición de productos institucionales, u ofertas de introducción.

Tabla 19

Ejemplos de plataforma de la marca *Your IE Libr@ry*

<http://library.ie.edu> válidos para Biblioteca IE.

<p>El superbuscador en Your IE Libr@ry.</p> <p>Tanto que ver y tanto que oír en Your IE Libr@ry.</p> <p>Mucha clase en Your IE Libr@ry.</p> <p>Tesis y disertaciones en Your IE Libr@ry.</p> <p>Imagen y sonido en Your IE Libr@ry.</p> <p>Espacios de aprendizaje en Your IE Libr@ry.</p> <p>Atajos para la investigación en Your IE Libr@ry.</p> <p>Exposiciones en Your IE Libr@ry.</p> <p>Manuscritos en Your IE Libr@ry.</p> <p>Servicio de fotocopias en Your IE Libr@ry.</p> <p>Mucho más que libros en Your IE Libr@ry.</p> <p>Información legal, fiscal, gubernamental en Your IE Libr@ry.</p> <p>Mucho más que estudiar en Your IE Libr@ry.</p> <p>Acceso 24 h/7 días a la semana en Your IE Libr@ry.</p> <p>Emprenda y aprenda en Your IE Libr@ry.</p>	<p>Atención con una sonrisa <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Lo que necesite, lo puede encontrar <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Las guías que le hagan falta <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Todas las ideas que se puedan encontrar <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Un comienzo inteligente <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>La historia de su tiempo <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Consultas sobre investigación <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Investigue <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>La investigación realmente fácil <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Piense y reflexione <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Obtenga las respuestas que busca <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Abra los ojos <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Abra los oídos <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Su hogar intelectual <i>en Your IE Libr@ry.</i></p> <p>Grandes comienzos <i>en Your IE Libr@ry.</i></p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Variar ligeramente el lenguaje puede hacer que el mensaje sea más fácil recibir y comprender por el cliente, e impulsarle a actuar. Los mensajes

sobre nuevos productos para servicios deben pasar por las distintas etapas del modelo antes mencionado. Los mensajes dirigidos a nuevos clientes

Tabla 20
Ejemplos de mensajes, plataforma y concienciación, interés, deseo y acción en la Biblioteca IE (*Your IE Libr@ry* <http://library.ie.edu>).

Mensajes	CIDA	Plataforma
<p>Bienvenidos al nuevo....</p> <p>Presenta....</p> <p>Había pedido..., aquí está....</p> <p>Ahora, tiene conexión directa con ...</p> <p>¡Los bibliotecarios son expertos!</p> <p>100% de veces que encuentra el libro que quería en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>La campaña en <i>Your IE Libr@ry</i> es..</p> <p>Utilice el nuevo servicio de <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>La búsqueda de recursos es la especialidad de <i>Your IE Libr@ry</i>.</p>	<p>Concienciación: Ayudar al cliente a que sea consciente de la existencia de un producto o servicio que se ofrece por primera vez o que es infrautilizado.</p>	<p>¡La biblioteca le ayuda a tener éxito con sus clases!</p> <p>Ayuda en todo momento, para cualquier cosa.</p> <p>Documentos legales, jurídicos y gubernamentales en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Nuevas revistas en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Privilegios recíprocos en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Encuentre todo en <i>Your IE Library</i>.</p>
<p>Las características específicas incluidas son ...</p> <p>Esto le ayuda a ...</p> <p>Servicio personalizado según sus necesidades</p> <p>Se adapta a estos retos clave...</p> <p>Ahorre tiempo porque...</p> <p>Le ayuda a desarrollar más habilidades porque...</p> <p>Conexión global sobre....</p> <p>La mejor colección sobre ...</p> <p>La conexión con recursos clave es ...</p> <p>El servicio le ayuda a resolver las dudas de información.</p>	<p>Interés: Crear reconocimiento del producto o servicio, animando a la gente a que conozca más sobre éste.</p>	<p>Le ayuda a encontrar los materiales de clase y referencias.</p> <p>Sus páginas web en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Disfrute de servicios electrónicos en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Servicio de calidad en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Cree nuevo conocimiento en <i>Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Participe y busque en <i>IE Library</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia.

sobre productos y servicios existentes también deben pasar por las distintas etapas del modelo indicado. Habrá un aumento del uso de los productos y

servicios actuales cuando los clientes pasen a estar más interesados, cuando se vean a sí mismos utilizando los productos o servicios de una forma que

Tabla 20
Ejemplos de mensajes, plataforma y concienciación, interés, deseo y acción en la Biblioteca IE (continuación).

Mensajes	CIDA	Plataforma
<p>Imagine la Biblioteca IE puesta a su servicio...</p> <p>Fácil aplicación de....</p> <p>Simplifique porque...</p> <p>Utilícelo mientras ...</p> <p>Disponible rápidamente en...</p> <p>Tenga la satisfacción de...</p> <p>Esto no lo encontrará en ningún otro sitio...</p> <p>Las reacciones iniciales han sido...</p>	<p>Deseo: Ayudar al cliente a decidir qué productos o servicios pueden cubrir las percepciones y expectativas o necesidades.</p>	<p>El nuevo software hace la maquetación de los trabajos mucho más fácil.</p> <p>Pruebe los recursos a través de chats <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Asistencia para proyectos en grupo <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Pruebe el nuevo sistema de préstamo y devolución de e-libros <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Nuevos conocimientos <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p>
<p>Visite http://library.ie.edu para recibir una breve introducción...</p> <p>Visite la web para saber más sobre...</p> <p>Pida cita para recibir un servicio personalizado y en-on-line.</p> <p>Grupo de personas con opiniones similares ...</p> <p>Sesión especial de prueba...</p> <p>Servicio de éxito demostrado...</p> <p>Los comentarios de los clientes son ...</p>	<p>Acción: Fomentar la acción y hacer fácil para el cliente el uso o la compra del productos o servicios.</p>	<p>Venga a la demostración...y a por las promociones...</p> <p>Regístrese <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Horarios amplios <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p>Se lo ponemos fácil <i>en Your IE Libr@ry</i>.</p> <p><i>IE Library ¿por qué y para qué?</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a identificar las plataformas (temas haga su vida más fácil y cuando se les anime a actuar. Después de todo, la Biblioteca IE dispone de

productos y servicios valiosos que cubren las necesidades reales de los clientes; sólo hay que saber utilizar palabras que les atraigan. Se presta atención a los sutiles cambios del lenguaje en los ejemplos dados. (generales) sugeridas por los mensajes, las plataformas pueden actuar como el siguiente nivel temático dentro del cual varios mensajes podrían englobarse, y que resume la intención general de la Biblioteca IE. A menudo, las plataformas sugieren distintos gráficos o logotipos que permiten un reconocimiento visual, el cual, a su vez, sirve de apoyo a los mensajes individuales.

Por ejemplo: Campaña por la Biblioteca IE. Crear un nombre de marca y utilizarlo como una plataforma continua es una técnica potente para aumentar el nivel de concienciación del público de una biblioteca y para crear una orientación común que resulte coherente para todos.

Lo mejor de esta marca es que la biblioteca la puede personalizar para encajar la visión, las prioridades, los productos, los servicios, los clientes y los mensajes de la Biblioteca IE. A continuación se incluyen algunos ejemplos que podrían ser válidos para una biblioteca académica o de investigación en una facultad, una escuela de postgrado, o para una biblioteca especial.

Las plataformas evocan gráficos para la campaña. Uno de los aspectos valiosos de las plataformas es que a menudo evocan o sugieren el logotipo, el diseño gráfico o el esquema de color de la campaña. El logotipo, el diseño gráfico, el vídeo, la fotografía o el esquema de color ofrecen un camino más corto visual para los clientes, lo cual potencia la visibilidad, el atractivo y la coherencia del mensaje; esto, con el tiempo, puede hacer que los clientes presten más atención a los mensajes y, finalmente, pasen a la acción.

5.5. Diseño de canales y de la campaña.

Una vez definidos exactamente los productos y servicios que la Biblioteca IE quiere ofrecer y se tiene una idea clara de los mensajes que se quiere que los clientes reciban, es el momento de empezar a diseñar la

campana de promoción. En primer lugar, elegir los canales que mejor transmitan los mensajes y, en segundo lugar, distribuir estos mensajes a lo largo de la duración de la campana. Una planificación cuidadosa en esta fase reduce la posibilidad de malgastar esfuerzos y recursos.

1. Canales: Decidir qué métodos o canales de comunicación utilizar para transmitir los mensajes o plataformas.
2. Secuencia de la campana: para decidir con qué frecuencia y en qué orden se comunicarán los mensajes a los clientes y en qué canales.

Asociarse con la Oficina de Relaciones Públicas Internacionales, etc. de los dos campus y de la organización. Muchas bibliotecas universitarias tienen a su disposición una Oficina de Relaciones Públicas o de Marketing en el campus y en la organización de la que dependen. La cantidad de asistencia que pueden ofrecer los administradores de estas oficinas en el desarrollo de la campana de promoción varía probablemente en función del tamaño de la oficina y de la cantidad de prioridades que tengan. Pero, en general, pueden prestar ayuda de las siguientes formas:

1. Revelando cualquier requisito en cuanto a marca o relaciones públicas que haya establecido la institución.
2. Haciendo saber qué métodos parecen funcionar mejor en un entorno específico como institución emprendedora, académica y de investigación para los distintos públicos.
3. Ofreciendo asesoría general para la campana.
4. Apoyando el acceso a canales a los que no podría acceder mediante la Biblioteca IE, como la radio o la televisión, la prensa además de acceso a la financiación.
5. Colaborando en servicios de elaboración de copias, trípticos tanto en soporte papel como on-line y comunicación de mensajes.

A continuación se detallan los distintos canales para transmitir los mensajes de la campana.

5.5.1. Elegir los canales para transmitir los mensajes.

Hay cinco tipos generales de canales tradicionales que se utilizan para promocionar productos y servicios (publicidad, marketing directo, venta personal, promoción de uso, relaciones públicas y publicidad). Dentro de cada tipo, hay distintas posibilidades de elección de los canales específicos a utilizar. En el momento de elegir los canales es clave recordar el concepto de una campaña promocional. Es muy poco probable que utilizar un solo tipo de canal (sea una sola vez o de forma continuada) tenga éxito. Una campaña es una serie de mensajes (a veces vinculados a una plataforma) que se transmiten en forma repetida a un público objetivo durante un periodo prolongado de tiempo utilizando una variedad de canales existentes. La repetición potencia el aprendizaje y refuerza el mensaje. Los mensajes importantes que tratan de provocar un cambio en el comportamiento requieren una mayor repetición y se deben transmitir de más formas distintas y durante un periodo de tiempo más largo.

¿Qué combinación de publicidad, marketing directo, venta personal, promociones de uso ventas o relaciones públicas es la mejor para hacer llegar los mensajes?

1. Publicidad.

La publicidad es cualquier forma de comunicación sobre productos, ideas, bienes o servicios que está pagada por un patrocinador. Generalmente es transmitida por los medios de comunicación (periódicos, revistas, televisión, radio, correo directo o vallas publicitarias). Entre otros medios publicitarios menos comunes cabe citar las circulares, los catálogos o los calendarios. Los medios disponibles en Internet se estudian en otros capítulos de esta tesis.

El mensaje de la publicidad es personal y está dirigido específicamente, como ocurre con otras actividades promocionales ya que el consumidor puede usar, utilizar o comprar directamente. Por ello, la publicidad tiende a usar un argumento más bien básico

(experiencia de vida, valor, estatus, rapidez, seguridad, conocimiento, fuentes) para atraer la atención del receptor. La publicidad tiene la ventaja de que es capaz de transmitir un mensaje muchas veces en un entorno relajado en el que no hay una presión inmediata para usar o comprar. El efecto de una publicidad puede ser bastante alto, pero no es muy flexible en cuanto a la posibilidad de adaptar el mensaje a distintas necesidades de la audiencia.

La clave de una publicidad efectiva es traducir las metas y objetivos en un concepto específico en el mensaje. El mensaje publicitario se basa en una declaración concisa de características y beneficios. Tradicionalmente se considera que se puede desarrollar un mensaje publicitario respondiendo a tres preguntas:

1. ¿Qué características son únicas del producto, bien o servicio?
2. ¿Qué criterio siguen los clientes para evaluar dicho producto, bien o servicio?
3. ¿Cómo es el producto, bien o servicio comparado con los que ofrece la competencia?

Los mensajes se repiten de distintas formas durante la campaña de publicidad. La creatividad, el humor, la sorpresa y la emoción se utilizan para animar el mensaje pero se debe tener cuidado para no tapar el mensaje subyacente.

Entre las estrategias más comunes y de mayor éxito cabe destacar:

1. Testimonios: utilizar a una persona con autoridad para presentar el mensaje (antiguo alumno famoso, personajes famosos como escritores, emprendedores destacados, personalidades comprometidos).
2. Humor: el buen humor atrae y mantiene la atención del cliente.
3. Mensajes sensuales: utilizados a menudo, pero no muy efectivos para transmitir el mensaje, ya que distraen la atención (anuncio de Ms. Dewey).

4. Mensajes comparativos: nombrar al competidor e identificar las debilidades (por ejemplo, “Busque innovación y con inteligencia en IE Libr@ry, <http://library.ie.edu>, no se quede solo con Google” o “Le espera Your IE Libr@ry <http://library.ie.edu> , busque información de forma más exhaustiva que Google”).
5. Mensajes sobre momentos de la vida: usar una canción de moda relacionada con el éxito, las redes sociales, los libros, emprender, etc. para posicionar un producto o un servicio de la Biblioteca IE.
6. Mensajes con fantasía: relacionar un producto con una persona o situación deseable, de forma que si se utiliza el producto o servicio de la Biblioteca IE, se alcanza el estado deseado (emprendedor con éxito Eduardo Punset, Enrique Dans, Luis de Guindos, etc.).
7. Infocomerciales: programas de mayor duración (hasta media hora) con demostraciones del producto o servicios, producción cinematográfica o televisiva y participación de actores todo esto realizado mediante los alumnos y profesores de grados de comunicación y asignaturas específicas de los alumnos en los distintos programas académicos (teletrials y similares).

Los canales recomendados normalmente por La Bibliotecas IE son: Internet, Redes sociales, blog, anuncios en televisión, radio o periódicos, pósters, testimonios de personas conocidas, presentaciones, mesas redondas, networking y folletos en eventos, marcapáginas, camisetas, USB, folletos, anuncios en emisoras de radio del campus, colaboración en revista del campus, en revista de antiguos alumnos, etc.

2. Marketing directo.

Se define como cualquier comunicación directa a consumidores destinatarios específicos, que se ha diseñado para generar una respuesta en forma de uso o pedido, solicitud de información o visita física u on-line a la Biblioteca IE u otro lugar del negocio para el uso o la compra de productos o servicios específicos. La publicidad, está dirigida a toda la masa de usuarios potenciales. Con la evolución de los sistemas electrónicos e informáticos de comunicación, los clientes o consumidores se pueden comunicar directamente con la Biblioteca IE para obtener más información. Los clientes actualmente participan en la definición del producto o servicio mediante los servicios web 2.0 opinando, recomendando, coproduciendo y cocreando, reenviando el mensaje a otros usuarios, embebiendo, etc.

Los canales utilizados normalmente por la Bibliotecas IE son: octavillas y trípticos (en distintos soportes como papel, digital, *podcast*, multimedia) dirigidos a grupos concretos (clubes, listas de clase, grupos de clientes, departamentos, networking, etc.), correos electrónicos a grupos incluidos en una base de datos, secciones especiales en páginas web, pósters en lugares específicos, *blogs* especializados, presencia en redes sociales, etcétera.

3. Uso y atención personal (venta personal).

El uso y atención personal es una comunicación cara a cara (actualmente tanto física como en remoto) en la que el receptor da una respuesta inmediata al mensaje por medio de las palabras, expresiones y gestos. El uso y atención personal es una conversación entre dos partes con un mensaje adaptado específicamente al receptor. El uso y atención personal es especialmente útil en la Biblioteca IE cuando se requiere una explicación detallada y cuando

los beneficios vinculan estrechamente a las percepciones, expectativas y necesidades del cliente.

Por ejemplo, la Biblioteca IE tiene el servicio de soporte remoto que consiste en utilizar un software para acceder en remoto al equipo del cliente para explicarle y darle a conocer los servicios y productos, su utilización, formación de usuarios, etc. Todo ello permite hacer al personal bibliotecario una atención física o en remoto (es decir, una venta personal a cada cliente) en cuestión de minutos y en remoto.

Los bibliotecarios de la Biblioteca IE utilizan un enfoque personalizado individual y en grupo similar para trabajar también con el profesorado.

Los canales tradicionales utilizados normalmente por la Biblioteca IE son: anfitriones de la Biblioteca IE para mostrarla a nuevos estudiantes, sesiones en quioscos en lugares con mucha afluencia de personas como aperturas de cursos, reuniones del claustro, clausuras de programas académicos, ferias y asistencia a grupos de clase, presentaciones en clases o a grupos de profesores, encuestas personales sobre intereses, bibliotecarios trabajando con el profesorado e investigadores. En cuanto a canales digitales utiliza la participación on-line en educación *e-learning*, el acceso en remoto, *podcast*, etc. que se tratan en otros capítulos de la tesis.

4. Promociones de uso y utilización (o ventas).

Se define la promoción de uso como las actividades que no sean el marketing directo y la publicidad, que estimulan el uso del cliente o consumidor y la efectividad del bibliotecario o vendedor, por ejemplo los displays, las demostraciones, las exposiciones y otros esfuerzos de uso no habituales y fuera de la rutina ordinaria por ejemplo en períodos prevacacionales. Entre estos canales se incluyen displays en ferias, muestras, cupones, concursos, premios, sorteos, ofertas o descuentos. Las promociones de uso son muy útiles para el

uso de productos o servicios por falta de tiempo de los usuarios en el caso de la Biblioteca IE, cuyas características se puede juzgar mejor en el punto de uso, por ejemplo productos de merchandising²⁰⁰ en la cola del mostrador de préstamo o consulta de la biblioteca física o a través de la web en remoto, por ejemplo los títulos de las bibliografías obligatorias de las asignaturas. La Biblioteca IE puede, por ejemplo, regalar marcapáginas para recordar al público próximos eventos o para ofrecer servicios especiales y así atraer a nuevos clientes, o permitir bajar de Internet este mismo marcapáginas de forma personalizada en soporte digital o en *podcast*. También pueden vender productos personalizados de la tienda de la escuela de negocios y de la universidad como bolígrafos, cuadernos, rotuladores, libros, usb, bolígrafos digitales, etc.

Las promociones de uso se realizan con la intención de aumentar el uso y las ventas durante un corto periodo de tiempo. Se utilizan durante intervalos determinados ya que la respuesta disminuye con el tiempo. La publicidad, el marketing directo o el uso y atención personal se utilizan de forma más continuada. Por ejemplo, en la semana de la feria del libro, en la biblioteca se venden los libros que habitualmente están sólo disponibles en venta en la tienda de la universidad o de la escuela de negocios con descuento.

Los canales utilizados normalmente por la Bibliotecas IE son: clases especiales gratis de introducción, asistencia personalizada de introducción, camisetas o jarras gratis, regalos (una fruta o una bebida gratis para cada alumno o profesor), eventos con personas conocidas en la semana de la feria del libro, eventos en colaboración

²⁰⁰ ALA Graphics (2012). *American Library Association*. ALA Publishing. Chicago. Fall 2012. En el catálogo que edita ALA se pueden encontrar una guía completa con todo tipo de ejemplos de merchandising como posters, señaladores, chapas, bolígrafos, tazas, botellas ecológicas, etcétera para bibliotecas e incluso se puede comprar para la biblioteca sin necesidad de tener que preocuparse la biblioteca por su diseño y producción. Shop Online: <<http://alastore.ala.org>>. [Consulta: 20/08/2012].

con instituciones como la Biblioteca Nacional, FECYT, IFLA, EBSLG, visitas a museos, ópera, espectáculos, etc.

5. Relaciones públicas.

La actividad de relaciones públicas se realiza con la intención de comunicar una imagen de producto o servicios favorable o de promocionar la imagen de la institución o unidad de negocio. Por ejemplo: Business School y Universidad IE celebran anualmente las jornadas abiertas en las que reparten vasos con la bebida en dicho acto, en los vasos se pone impreso el logo de la Biblioteca IE, se ofrecen a los medios refrescos con estas mismas impresiones y el personal bibliotecario y de relaciones públicas se apresura a dirigirse hasta los locutores de los medios y les regala a cada uno de ellos una camiseta con el logo también de la Biblioteca IE, ¿Qué se pretende con esta acción? Que los periodistas muestren fotos e imágenes del acto con la camiseta puesta y con todos los asistentes utilizando los vasos con el logo para lograr que se distinga la imagen corporativa en distintos canales de la Biblioteca IE. Igualmente pasa con los alumnos que cuelgan fotos, vídeos, comentan en las redes sociales, etc.

Cada organización se relaciona con grupos importantes, como las agencias de financiación, la alta dirección, los antiguos alumnos, personas influyentes, los empleados, los medios de comunicación, los bloggers. Los canales de relaciones públicas están dirigidos a estos grupos, por ejemplo mediante anuncios en Internet, en Redes Sociales, en publicaciones específicas, eventos especiales, presentaciones, artículos en periódicos, otros documentos informativos elaborados con intención de compartirlos con los miembros de dichos grupos.

Los canales digitales cada día se utilizan más debido a la inmediatez, el coste más barato, la posibilidad de detectar el retorno de la

inversión, los públicos objetivos, etc. se estudia en detalle en capítulos de esta tesis.

En cuanto a la propaganda institucional: es una actividad que forma parte de las relaciones públicas. Este término hace referencia a los mensajes transmitidos al público a través de los medios de comunicación, pero que no son pagados por la organización. El personal de relaciones públicas puede enviar a los medios notas de prensa, historias y fotografías (*blogs*, redes sociales, periódicos, radio, televisión, cartas al director, artículos de muestra, etc.) para estimular la presencia de la institución. En el caso de la Biblioteca IE, el público objetivo de estos comunicados son los padres de alumnos, los antiguos alumnos, los empresarios, el público general, los donantes potenciales y las personas líderes y con influencia.

Los canales utilizados normalmente por la Bibliotecas IE son: *blogs*, Internet, cartas al director, columnas en periódicos del campus, publicaciones de antiguos alumnos, artículos enviados a periódicos locales y mundiales, anuncios en televisión, notas en publicaciones profesionales, etc.

Los bibliotecarios de la Biblioteca IE forman parte de las relaciones públicas en cada momento de sus tareas diarias, es decir, el marketing en general forma parte importante de su trabajo diario ya que para adquirir la calidad hay que saber vender la biblioteca y lo que se hace en esta unidad de negocio.

5.5.2 Identificación de canales.

Para cada método promocional, se identifican los canales específicos ya existentes en la organización para ahorrar costes y esfuerzos, es decir, aprovechamos las acciones de otros Departamentos del IE. Se hace una lista con un lenguaje preciso, como “artículo mensual en el periódico del campus en Internet”, o “presentaciones para grupos de profesores del

departamento”. Añadir cualquier nuevo canal que pueda ser de utilidad. A continuación, asignar el código concienciación, interés, deseo o acción a cada canal a modo de lo señalado en la tabla.

Tabla 21
Vehículos.

Concienciación	Interés	Deseo	Acción
<p>Pósters y carteles.</p> <p>Trípticos y folletos.</p> <p>Anuncios públicos, notas de prensa.</p> <p>Artículos y cartas en periódicos.</p> <p>Anuncios en reuniones destacadas.</p> <p>Trípticos en lugares con gran afluencia de personas.</p> <p>Enlace a la Semana del libro o eventos similares.</p> <p>Tablones de anuncios electrónicos.</p> <p>Notificaciones por email.</p> <p>Elegir al Comité de Biblioteca.</p> <p>Todos los bibliotecarios son Relaciones Públicas entre ellos además hay un Responsable de Comunicación.</p>	<p>Marcapáginas, bolígrafos, gorras, etc.</p> <p>Información en la página web.</p> <p>Folletos y trípticos dirigidos a un público concreto en lugares específicos.</p> <p>Patrocinar eventos públicos.</p> <p>Presentaciones a grupos on-line y físicamente.</p> <p>Crear una herramienta del tipo “Cómo hacer...”</p> <p>Llamadas personales a clientes clave.</p> <p>Cobertura en radio del campus, en periódicos, revistas de antiguos alumnos.</p> <p>Asociarse con organizaciones de los campus para ayudar en acciones concretas sobre medioambiente, propiedad intelectual.</p>	<p>Cobertura en TV de un “tour” de un emprendedor de éxito antiguo alumno.</p> <p>Listas de recursos para clientes clave.</p> <p>Octavilla “Así le ayudamos”.</p> <p>Patrocinar eventos para profesores, alumnos, grupos de interés, etc.</p> <p>Publicar artículos de interés y fotos en periódicos, redes sociales, etc.</p> <p>Celebrar eventos deportivos, como el “Campeonato bibliotecario de futbol, padel” o similar.</p>	<p>Colaborar en seminarios especiales: sobre tecnología, grupos de interés, carreras profesionales, etc.</p> <p>Ofrecer clases sobre habilidades concretas y otros tipos de tutorías.</p> <p>Debates sobre temas de interés general como propiedad intelectual, como referenciar, etc.</p> <p>Mesa de investigación en empresas locales.</p> <p>Participar en el día de bienvenida de los alumnos, en el cocktail de bienvenida a profesores nuevos, asistir a las reuniones del claustro, reuniones con el Comité de Biblioteca.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3. Disponer los canales de la campaña y secuenciarla.

La mayoría de las campañas de promoción están en marcha durante un periodo de tiempo determinado. La campaña que se ha diseñado para la Biblioteca IE también se debe tener un periodo fijo de tiempo. Se recomienda un periodo de dos a tres años para determinar si la campaña está funcionando. Para lograr la máxima efectividad, los mensajes expresados mediante distintos canales se deben transmitir con frecuencia para que los clientes los reciban y decidan usar y utilizar o comprar. Por lo tanto, los mensajes rara vez se transmiten una sola vez, sino que se ofrecen de distintas formas a lo largo del tiempo. La Biblioteca IE aprovecha los canales existentes en la organización ya que supone un esfuerzo menor, se ahorran costes y se gana visibilidad en la institución a nivel interno al mismo tiempo.

Existen cuatro enfoques generales sobre la forma de secuenciar la campaña: continua, discontinua, masiva o concentrada y combinada.

1. Estrategia continua: los mensajes dentro de los canales elegidos se transmiten durante la totalidad del periodo planificado. Cuando la demanda de los productos, bienes o servicios anunciados se produce de forma regular durante el año, esta estrategia suele funcionar mejor. Es una estrategia que funciona bien para artículos de uso diario y otros productos, bienes o servicios con una alta tasa de repetición de uso. Un artículo mensual en el periódico en la revista del IE o a través del twitter en Internet explicando qué títulos hay nuevos en la Biblioteca IE, los más utilizados, los recomendados, nuevas apps para los distintos dispositivos móviles de los recursos electrónicos generan concienciación de forma continua.
2. Estrategia discontinua: cuando la demanda de productos, bienes o servicios está sujeta a picos y valles claros e identificables, se puede utilizar la estrategia discontinua. En este caso, el envío del mensaje sigue un patrón discontinuo, con paradas y reanudaciones. Así,

puede haber días, semanas o meses de mucha comunicación seguidos de períodos sin comunicación alguna. Los programas de las universidades y de las escuelas de negocios siguen un patrón predecible durante el año. Un ejemplo: Disfrute de las vacaciones con la Biblioteca IE. Préstamo de verano, Navidad, Semana Santa, etc.

3. Estrategia masiva o concentrada: los mensajes se concentran en periodos especificados, y no hay ninguna comunicación ni publicidad entre medias. En España se celebra la denominada semana de “Feria del libro” en el mes de abril y se ofrecen sesiones de orientación a nuevos estudiantes, y descuentos en las compras de los productos de la Tienda IE.
4. Estrategias de pulsación-combinación: Combinar las tres estrategias: continua, discontinua y concentrada. Permite aplicar una estrategia integral que mantiene el contacto con los consumidores durante un periodo de tiempo prolongado. Esta es la realizada por la Biblioteca IE.

Ejemplos de campañas excelentes:

Crear un plan promocional de éxito supone un gran reto. El problema es que el simple hecho de seguir un proceso no garantiza los resultados, sino que además hace falta algo de inspiración y de creatividad. A continuación, se incluyen ejemplos de elementos de campañas elegidas para bibliotecas universitarias. El objetivo para cada biblioteca universitaria es elegir un conjunto variado de canales para transportar los mensajes durante el periodo de duración de la campaña.

Portavoz nacional:

1. Invitaciones de antiguos alumnos relevantes políticamente y con peso para comunicar.
2. Emprendedores de éxito para una campaña en concreto.

Cobertura de los medios (periódicos internacionales, regionales, locales y del campus):

1. Anuncios en el periódico en Internet de los alumnos: “El ciberespacio se reúne con el espacio humano en la Biblioteca IE”.
2. Calendario en tamaño póster con eventos en la revista de antiguos alumnos.
3. Columna semanal en el periódico de los alumnos titulada: “Your IE Libr@ry te recomienda esta semana...”.

Cobertura local:

1. Planos del edificio de la Biblioteca IE, día de bienvenida a los alumnos, a nuevos profesores.
2. Campañas en toda la ciudad (Madrid y Segovia): “Una ciudad, un libro”.

Paquetes informativos:

1. Libretos para directores de otras escuelas y orientadores escolares titulados “Información en la Biblioteca IE”.
2. Tarjetas informativas sobre distintos servicios.
3. Información sobre tecnologías en la Biblioteca IE para estudiantes en cooperación con el Departamento de Tecnologías de la Información de la organización.
4. Tríptico con el eslogan “Empiece su carrera profesional y emprendedora formándose en la Biblioteca IE”.

Eventos para concienciación y recaudación de fondos:

1. Maratón anual del IE promocionado con el eslogan: “Ejercite su mente en Your IE Libr@ry”.
2. Los bibliotecarios informan durante una semana a los clientes sobre el servicio personalizado y disponible utilizando el eslogan “De persona a persona en la Biblioteca IE”.

3. La Semana del Libro también en la Biblioteca IE organiza: “Fútbol en la Biblioteca IE”, "Lecturas para el verano en la Biblioteca IE".
4. Eventos para alumnos: “De la vinoteca a la Biblioteca IE” a través de antiguos alumnos catas de vinos.
5. Juegos y concursos en la semana de bienvenida: “Acción y misterio en la Biblioteca IE”.
6. Venta esporádica de plantas: “Crece con la Biblioteca IE”.
7. Jornada de puertas abiertas: “Aprende en la Biblioteca IE”.
8. Visitas de escritores y autores.
9. Ferias de libros.
10. Conferencias.
11. Actuaciones musicales del IE aprovechar a través de la Oficina del Alumno.
12. Actuaciones de cuentacuentos para niños de preescolar hijos de los alumnos, antiguos alumnos y personal del IE.
13. Visitas del campus y a la Biblioteca IE para estudiantes de niveles inferiores a la universidad.
14. Ceremonias de presentación con tarjetas con el eslogan “en la Biblioteca IE”.
15. Visitas programadas a museos, archivos, Biblioteca Nacional, obras de teatro en colaboración con los profesores, alumnos y antiguos alumnos.
16. Concursos de poesía, recitales de música, debates en equipos, etc. en colaboración con la Oficina del Alumno.
17. Presencia en la Feria de Creación de Empresas, de Carreras Profesionales, etc. con información, sobre empresas, y asesoramiento en la búsqueda de información sobre dichos temas.
18. Anfitriones para orientación de nuevos estudiantes.
19. Eventos en la zona de la Biblioteca IE o en toda la ciudad, con presentaciones en la propia biblioteca.

Agenda legislativa:

1. Invitaciones y marcapáginas para legisladores, líderes, personalidades con el eslogan “En la Biblioteca IE”.
2. Conferencias de derechos de autor y de reproducción de obras, en colaboración con CEDRO, SGAE, VGAP.

Contacto personal:

1. “Bibliotecario personal” asignado a nuevos alumnos.
2. Utilizar estudiantes de arquitectura para redecorar la Biblioteca IE.
3. Sesiones de demostración sobre recursos electrónicos.
4. Implicar a varios alumnos en becas destinadas a ellos y para realizar en la Biblioteca IE su beca.

Información/páginas web:

1. Logotipo “Emprend@dores en la Biblioteca IE”.

Puestos y quioscos en los eventos organizados por la Oficina del Alumno del IE:

1. Sala de verano, con bebidas gratuitas, servicio de masajes, aromaterapia y juegos para aliviar el estrés durante los exámenes.
2. Casetas en eventos, ferias, actos para grupos de estudiantes.
3. Muestras de arte botánico, de arquitectura, de fotografía.
4. Presentación interactiva y vídeo “en la Biblioteca IE” continuamente en funcionamiento.
5. Profesores autores de libros y las obras, presentación de sus libros en colaboración con la Editorial IE.

Señales:

1. Pósters, eslogan para bibliotecarios “el buscador”, mapa del mundo con el eslogan “en la Biblioteca IE”.
2. Banderolas con la frase “Celebra en la Biblioteca IE”.
3. Señales de las secciones mostrador y biblioteca.

Materiales de regalo:

1. Marcapáginas con la frase “Emprende y aprende con éxito en la Biblioteca IE”.
2. Bolígrafos interactivos, chapas, *maffis*, etc. con el eslogan: “<http://library.ie.edu>”.
3. Calendario de eventos en agendas para alumnos.
4. Camisetas para el personal, alumnos y antiguos alumnos.
5. Abanicos, agendas, etc.

En cuanto a secuenciar los mensajes la forma depende del cliente. Por ejemplo, si el cliente está presente durante un periodo de tiempo, por ejemplo estudiantes durante unos 4 años, se pueden repetir los mensajes en ciclos de 4 años. Si la presencia del cliente es más bien constante, conviene cambiar los mensajes durante el periodo de la campaña para fomentar la plena utilización de la Biblioteca IE por ese grupo de clientes, introduciendo nuevos productos y servicios y para obtener un mayor uso con el tiempo.

A continuación se muestran dos ejemplos de mensajes secuenciados durante el periodo de la campaña:

La Biblioteca IE diseña la campaña para integrar todas las decisiones promocionales creando una tabla con los campos:

1. Necesidad, producto/servicio, beneficio.
2. Mensajes y plataformas.
3. Vehículos.
4. Frecuencia y estrategias
5. Fechas.

La creación de los campos ayuda a rellenar de forma ordenada la información necesaria para poner en marcha la campaña de promoción que harán tener éxito y adquirir visibilidad y conseguir los objetivos y metas marcados en el diseño de la campaña.

5.6. La finalización y puesta en acción de la campaña de promoción.

La dificultad radica en que, como práctica, la promoción no es un invento reciente. Sin embargo, como actividad planificada, orgánica profesional se encuentra en nuestro país en pleno desarrollo. Por ello, se formula la definición de promoción como un elemento del marketing mix que, utilizando técnicas propias, se sirve de un beneficio añadido temporalmente a un producto o servicio de la biblioteca para mover a la acción efectiva a consumidores, el canal o *trade* y/o fuerza de ventas o uso en relación con dicho producto o servicio. La promoción es estratégica ya que se integra en el plan de marketing, tiene sus objetivos específicamente promocionales y está coordinada orgánicamente con el resto de las actividades del marketing mix.

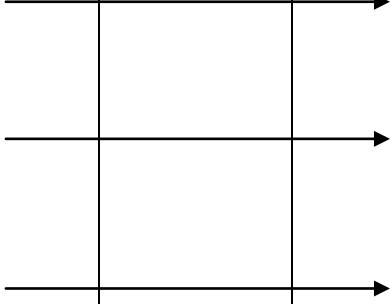
5.6.1. Últimos pasos y el funcionamiento de la campaña de promoción.

Una vez que están definidos los posibles mensajes, canales y plazos de la campaña, se centra la atención en asegurar que la campaña se lleva a la práctica. La prioridad para el líder pasa a ser la aplicación de la campaña. En esta fase también participan los miembros del personal bibliotecario. En esta parte se incluyen diversas herramientas que pueden ser de utilidad.

Son necesarios varios pasos para poner en práctica la campaña de promoción:

1. Finalizar el plan con una dosis de realidad: para ultimar el plan se tiene en cuenta la disponibilidad de fondos, los recursos necesarios y la disposición de las personas responsables de las decisiones.
2. Movilizar los recursos para poner en práctica la campaña de promoción: en primer lugar, desarrollar un plan y preparar los materiales necesarios para presentar la idea de campaña a la alta

Tabla 22
Secuenciación de mensajes durante la campaña para alumnos y profesores de grado.

Cliente	Mensajes Año 1	Mensajes Año 2	Mensajes Año 3	Mensajes Año 4
Estudiantes: Dada la presencia cíclica de los alumnos, los mismos mensajes se pueden repetir cada año, pero dirigidos a distintos grupos de estudiantes.	Ahorre tiempo y dinero obteniendo en la biblioteca todos sus materiales de clase. Tenemos todos los materiales de clase para cuando los necesite. Le podemos ayudar a encontrar los recursos que necesita.			
Profesores: En este caso, el objetivo es mostrar a los profesores todas las capacidades de la biblioteca para ayudarles a atender a los alumnos. Los mensajes pueden cambiar durante el periodo de la campaña.	Puede ahorrar tiempo dispone de todos los materiales que los alumnos necesitan para las clases.	Le podemos ayudar a encontrar los mejores recursos para sus clases.	Podemos ampliar su radio de alcance gracias a acuerdos mundiales con consorcios y de cooperación.	Nos podemos asociar con usted para mejorar las habilidades de sus alumnos y su capacidad para utilizar los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

dirección de la institución y al equipo de relaciones públicas de los campus, así como todo el personal en la biblioteca. En segundo lugar, los preparativos para que la campaña se desarrolle y su puesta

en práctica por mediación del personal bibliotecario, del personal de relaciones públicas y/o de expertos.

En cuanto a finalizar el plan con una dosis de realidad, al diseñar el primer borrador de las campañas promocionales, los equipos normalmente identifican un gran número de canales y mensajes que utilizar. La exuberancia creativa es importante para lograr un buen borrador de diseño de la campaña, pero la realidad se tiene en cuenta a la hora de finalizar la campaña. Se recomienda que los equipos sigan estos pasos para elegir campañas que

1. Alcancen los objetivos y
2. Sean apoyadas por las personas responsables de tomar las decisiones y por el Departamento Financiero.

Los responsables de la Biblioteca IE tienen la responsabilidad de realizar una investigación que establezca las bases para la correcta toma de decisiones y para que el equipo o los miembros del personal crean en el proyecto.

Hay que preparar y presentar algunas directrices básicas para ayudar a los participantes cuando analizan el borrador:

1. La financiación que actualmente está disponible y la probabilidad y fuente de financiación adicional para la campaña de promoción.
2. Los socios que pueden ayudar a poner en práctica el plan, como la Oficina de Relaciones Públicas de los campus, la organización y otras oficinas, así como la Asociación de Antiguos Alumnos y la Oficina de Investigación, los miembros del Consejo Ejecutivo, empresas o patrocinadores, asociaciones interesadas, etc.,
3. Directrices generales sobre costes en dinero y en tiempo, de distintos tipos de canales, como anuncios en el periódico del campus, la Revista de Ideas Empresariales, notas de prensa, pósters, vídeos, *podcast*, etc.

4. Recordar al equipo de biblioteca los objetivos y medidas de evaluación que se establecieron en el plan estratégico de la Biblioteca IE y la forma en que la campaña de promoción ayuda a alcanzar dichos objetivos.

Solicitar al equipo de planificación o al personal bibliotecario participante que ayude a decidir qué elementos deben seguir siendo parte del plan, considerando tres versiones distintas que varíen en alcance, esfuerzos requeridos y cantidad de recursos.

En cuanto a planes, existe el plan total, intermedio y parcial:

1. El plan total: todos los canales y actividades que los participantes incluirían si no hubiera restricción económica alguna y si, en caso de necesidad, existiese un acuerdo total y entusiasta con la dirección de la Biblioteca IE y con la campaña de promoción por parte de la alta dirección, el Departamento de Finanzas y personas con influencia.
2. El plan intermedio: los canales y actividades que se incluirían si hubiera ciertas restricciones económicas pero, en caso de necesidad, existiese un amplio acuerdo entre la alta dirección, del Departamento de Finanzas y de las personas con influencia de que la dirección de la Biblioteca IE y de que la campaña de promoción es necesaria.
3. El plan parcial: los pocos canales y actividades que se llevarían a la práctica siendo conscientes de que, en caso de necesidad, sería difícil que la alta dirección y las personas con influencia aceptasen la campaña y encontrasen la financiación necesaria, este tipo de campaña exige la máxima creatividad.

5.6.2. Análisis de costes y beneficios estratégicos.

Otro paso para tener una visión realista es llevar a cabo la estimación de costes de la campaña promocional. Se indican básicamente un recordatorio de los elementos clave que se consideran para calcular los costes del plan. Esta información es de ayuda para realizar presupuestos y, en caso en que

sea necesaria financiación adicional, para presentar el caso y solicitar la financiación. Este paso es fundamental.

Durante el proceso de planificación estratégica, se identifican las diferencias entre el patrón de uso actual del cliente y el patrón de uso deseado. Los datos de análisis de beneficios vinculan los esfuerzos de la campaña con la estrategia de la Biblioteca IE y con las metas y medidas específicas de evaluación del plan de marketing. Cuanto más clara sea la vinculación con la estrategia y el marketing y más precisa sea la forma de medir el beneficio, más atractivo es el plan para otras personas. Esta actividad es imprescindible.

5.6.3. Análisis de financiación y recursos.

Para algunas bibliotecas es necesaria financiación o asistencia adicional para poner en práctica la campaña de promoción. Realizar un estudio de la financiación y los recursos prepara a los líderes para buscar las mejores fuentes de financiación posibles.

Hay que tener en cuenta la relación directa entre el servicio y las utilidades los efectos defensivos de la calidad en el servicio, la relación entre la calidad del servicio y las intenciones de uso, el efecto de seleccionar clientes rentables y los factores claves de la calidad del servicio, la retención de los clientes y las utilidades. Se necesita realizar inversiones en la calidad en el servicio y utilizar herramientas para medir el desempeño corporativo ya que ofrecen un enfoque estratégico y de marketing para medir todos los aspectos del desempeño de la Biblioteca IE.

Se propone construir un documento con los recursos necesarios para el análisis de costes, en la que se analice el tiempo necesario, los suministros de materiales, el equipamiento, el espacio, la disposición de la alta dirección y otros, la especialización y el personal necesario.

Con este documento se pretende adelantarse a la situación que la biblioteca se encontrará para poner en marcha dicho plan de marketing.

Tabla 23
Análisis de costes.

Recurso necesario	Plan A Cant.	Plan B Cant.	Plan C Cant.
Tiempo necesario: Personal:			
Consultores:			
Otros:			
Suministros materiales:			
Acuerdos:			
Equipamiento:			
Alquiler:			
Compra:			
Mantenimiento:			
Reparación:			
Formación:			
Software:			
Espacio:			
Traslados:			
Alquiler:			
Remodelación:			
Mobiliario:			
Voluntad alta dirección y otros:			
Obtención de acuerdo:			
Apoyo activo:			
Liderazgo:			
Especialización:			
Formación interna:			
Formación externa:			
Uso de consultores:			
Compra de herramientas:			
Personal:			
Reasignar personal:			
Voluntarios:			
Personal adicional:			
Totales:			

Fuente: Elaboración propia.

5.6.4. El análisis de costes para cada grupo de clientes.

Se debe pensar en los recursos necesarios y en hacer estimación de costes para cada uno de los niveles de financiación del plan: plan total, plan intermedio y plan parcial. Los recursos necesarios se muestran en la tabla de análisis de costes teniendo en cuenta el tiempo necesario, el suministro de materiales, el equipamiento, el espacio, la voluntad de la alta dirección, el grado de especialización y el personal.

Se indica la vinculación entre la estrategia de la Biblioteca IE y la campaña de promoción según los clientes y estrategias clave, objetivos y medidas de evaluación con respecto al plan total, al plan intermedio y al plan parcial.

En cuanto a los clientes y estrategias clave, objetivos y medidas de evaluación hay que tener en cuenta estudiantes de grado, estudiantes de postgrado, estudiantes de educación ejecutiva, profesorado, investigadores, empresas y personas influyentes, público en general, estudiantes de otros niveles de educación y otros.

En cuanto a los clientes y estrategias clave, objetivos y medidas de evaluación hay que tener en cuenta estudiantes de grado, estudiantes de postgrado, estudiantes de educación ejecutiva, profesorado, investigadores, empresas y personas influyentes, público en general, estudiantes de otros niveles de educación y otros.

Se analizan los siguientes aspectos:

1. Responder a las preguntas de análisis:

- a) ¿En qué medida están las prioridades de las organizaciones financiadoras en línea con los objetivos de dirección de la Biblioteca IE?; b) ¿Qué investigación adicional se puede necesitar llevar a cabo?

En cuanto a los clientes y estrategias clave, objetivos y medidas de evaluación hay que tener en cuenta estudiantes de grado, estudiantes de postgrado, estudiantes de educación ejecutiva, profesorado, investigadores,

empresas y personas influyentes, público en general, estudiantes de otros niveles de educación y otros.

Tabla 24
La vinculación entre la estrategia de la Biblioteca IE y la campaña de promoción.

Clientes y estrategias clave, objetivos y medidas de evaluación.	Plan A	Plan B	Plan C
Estudiantes de grado:			
Estudiantes de postgrado:			
Estudiantes Executive Education:			
Profesorado:			
Investigadores:			
Público general (antiguos alumnos, partners, etc.):			
Empresas y personas influyentes:			
Estudiantes de otros niveles de educación:			
Otros:			

Fuente: Elaboración propia.

Se analizan los siguientes aspectos:

2. Responder a las preguntas de análisis:

b) ¿En qué medida están las prioridades de las organizaciones financiadoras en línea con los objetivos de dirección de la Biblioteca IE?; b) ¿Qué investigación adicional se puede necesitar llevar a cabo?

3. Movilizar los recursos para poner en práctica la campaña de promoción.

3.1. Se trabaja con personas líderes, alta dirección y personas con influencia.

En la parte 2 de esta tesis, se afirma que las personas líderes y con influencia, aunque no son considerados propiamente como clientes de la Biblioteca IE, juegan un papel destacado en el éxito de la misma. Toman decisiones, influyen en las opiniones, proponen opciones y movilizan recursos. Claramente, son socios clave en el diseño, desarrollo y puesta en práctica de la campaña de promoción. Los líderes de la Biblioteca IE estudian las preferencias y opiniones de las personas transformadoras y con influencia y dedican largo tiempo a compartir información y a crear relaciones de trabajo sólidas. Siempre se debe trabajar en conocer las preferencias de las personas catalizadoras y con influencia y que es una gran herramienta para identificar los opiniones y ofrecer la información que necesitan para ayudarle a poner en práctica la campaña de promoción.

3.2. Crear un plan de puesta en práctica de la campaña de promoción.

Finalizar el calendario de la campaña de promoción y crear un plan de aplicación más específico que incluya todos los pasos, personas responsables, requisitos a cumplir y fechas. Se deben de incluir a todas las personas que ayudan a poner en práctica el plan: personal actual, relaciones públicas, expertos externos, Asociación de Antiguos Alumnos, Oficina de Investigación, personas transformadoras y con influencia, y otros.

3.3. Es obligatorio evaluar el éxito de la campaña

Es recomendable verificar el progreso durante la campaña por dos motivos: el primero celebrar los éxitos y el segundo realizar ajustes en el plan (mensajes, canales, plataformas). La evaluación está directamente vinculada con los objetivos y evaluaciones del plan estratégico y de marketing.

4. Conocer a fondo las preferencias de personas líderes y con influencia.

Se deben seguir las instrucciones:

1. Indicar el asunto cuyas preferencias está analizando, por ejemplo, la campaña de promoción, la dirección de la Biblioteca IE, las prioridades de financiación.

Tabla 25
Análisis de financiación y recursos.

Fuente de financiación	Prioridades actuales	Prioridades futuras	Propuestas e ideas que tienen atractivo	Probabilidad de financiación A - B - C
Presupuesto actual				
Presupuestos de otros Dptos.				
Personas influyentes y ayudas externas				
Donantes				
Antiguos Alumnos				
Fundaciones				
Empresas				
Otros				

Fuente: Elaboración propia.

5. Conocer a fondo las preferencias de personas líderes y con influencia.

Se deben seguir las instrucciones:

1. Indicar el asunto cuyas preferencias está analizando, por ejemplo, la campaña de promoción, la dirección de la Biblioteca IE, las prioridades de financiación.

2. Señalar los nombres de las personas clave con influencia, con poder de decisión o transformadoras.
3. Evaluar el nivel de acuerdo de cada una de estas personas con el enfoque del líder ante el asunto en cuestión.
4. Indicar para cada persona el nivel de acuerdo necesario para alcanzar los objetivos de la Biblioteca IE.
5. Mostrar los elementos específicos de las preferencias (que la persona en cuestión exprese de forma continuada).
6. Anotar los pasos que el líder y el personal pueden dar para hacer que cada persona analizada alcance el nivel de acuerdo necesario.
7. Responder a las preguntas de análisis planteadas en la siguiente tabla.

Seguidamente se analiza:

1. Si se puede alcanzar el nivel necesario de acuerdo para todas las personas clave con influencia, ¿cuánto tiempo y esfuerzo es necesario? Se debe ser tan específico como sea posible.
2. Si no parece que sea posible alcanzar el nivel necesario de acuerdo para todas las personas clave con influencia en un futuro próximo, ¿cuáles serían los pasos más adecuados para crear un clima de mayor aceptación de cara al futuro?

Respecto al plan de puesta en acción de la campaña de promoción, ahora se plantea y responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué información se debe incluir para “vender” bien la idea de la campaña de promoción?
 1. Dirección de la Biblioteca IE.
 2. Necesidades y percepciones del cliente.
 3. Mensajes y plataformas clave.
 4. Diseño de la campaña.
 5. Información sobre costes y beneficios estratégicos.
 6. Opciones probables de financiación.

7. Otros datos.

Tabla 26
Análisis de financiación y recursos.

Asunto:				
Persona transformadora con influencia o con poder de decisión	Nivel de acuerdo actual:	Nivel de acuerdo necesario:	Elementos específicos de las preferencias	Pasos siguientes

Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Quién se encarga de documentar la información? ¿En qué formato? ¿Para cuándo?
3. ¿Cuáles son los puntos de venta clave de la campaña de promoción? ¿Cómo ayudará la campaña a la biblioteca, a los clientes y a la institución?
4. ¿A qué personas líderes y con influencia se dirige la biblioteca para que apoyen la campaña? ¿Cómo se lleva a cabo dicho acercamiento? ¿Cuándo? ¿Quién es responsable de esto?
5. ¿Qué pasos son necesarios para poner en marcha plenamente la campaña de promoción? ¿Cómo hacer partícipes al personal o a las personas con capacidad de decisión? ¿Quién es responsable de llevar a cabo cada paso? ¿Cuándo se lleva a cabo cada paso? ¿Qué criterios se aplican para verificar si cada paso se ha completado?

Responder a estas cuestiones y pensar sobre ellas es fundamental para un óptimo desarrollo del plan de marketing en la unidad de negocio y para conseguir su implantación y resultados al respecto.

5.6.5. La evaluación del éxito de la campaña.

Se tiene que indicar a continuación los clientes a los que se va a dirigir la campaña promocional. Hay que señalar los objetivos y las medidas específicas de evaluaciones identificadas en el plan estratégico y de marketing relacionadas con el uso por parte de los clientes. Definición de los periodos de evaluación. En los periodos se introducen los resultados esperados y los resultados reales. Hay que tener en cuenta posibles ajustes en la campaña.

Tabla 27

Evaluación de la campaña.

Cliente	Objetivo estratégico	Evaluaciones clave	Periodo 1	Periodo 2	Ajustes

Fuente: Elaboración propia.

5.7. La entrega de productos y servicios

Según el análisis hecho a lo largo de esta tesis, el reto de administrar a los clientes durante el proceso de entrega del servicio es exclusivo de las unidades de negocio de servicios. Los líderes de los servicios se enfrentan constantemente a esto debido a que los clientes a menudo se encuentran presentes en la producción del servicio y forman parte activa de ella. Como participantes de la producción y entrega del servicio los clientes pueden desempeñar tres papeles principales: recursos productivos para la biblioteca, contribuyentes de la calidad en el servicio y la satisfacción y competidores al desempeñar el servicio para ellos mismos.

Existen beneficios y retos cuando la entrega del servicio se hace a través de intermediarios. Los intermediarios del servicio realizan funciones muy importantes para el proveedor original del servicio: coproducen el servicio y actúan como enlace entre el proveedor original del servicio y el

cliente. El enfoque de la distribución del servicio identifica los métodos para reunir al cliente y al proveedor principal o a los representantes.

A diferencia de los canales para productos, los canales para servicios casi siempre son directos, si no para el cliente, para el intermediario que le vende a éste. Muchas de las funciones básicas de los canales de distribución (inventariar, asegurar y asumir la propiedad de los bienes) no tienen significado para los servicios debido a la intangibilidad de éstos.

Debido a que las organizaciones de servicio no pueden inventariar los servicios, el uso efectivo de la capacidad puede ser vital para el éxito. La capacidad ociosa en forma de tiempo, mano de obra, instalaciones o equipo sin aprovechar, representa una disminución directa de la rentabilidad. La capacidad que se aprovecha en exceso también es un problema. Desde la perspectiva del cliente, la calidad en el servicio también se deteriora. Por consiguiente, la Biblioteca IE se enfoca en la entrega de calidad en el servicio, existe un impulso natural hacia equilibrar el aprovechamiento de la capacidad y la demanda a un nivel óptimo con el propósito de cubrir las expectativas del cliente, de forma excelente.

Las estrategias para equilibrar la demanda y la oferta van en dos direcciones: estrategias de demanda (cambiar la demanda para igualar la capacidad) y estrategias de oferta (modificar la capacidad para satisfacer la demanda). Las estrategias de demanda buscan allanar los picos y valles de la demanda con el fin de igualar la restricción de la capacidad, en tanto que las estrategias que se ofertan buscan alinear, modificar o extender la capacidad fija con el propósito de igualar los picos y valles de la demanda. Las bibliotecas universitarias utilizan a menudo ambas estrategias simultáneamente para solucionar el complejo problema de equilibrar la oferta y la demanda.

También se dan situaciones en donde no es posible alinear la oferta y la demanda, siendo inevitable la espera del cliente. Se debe administrar la espera con eficacia, mediante el uso de la lógica operacional, el establecimiento de un proceso de reservas, la diferenciación entre los

clientes y hacer que la espera sea divertida o entretenida y con información de cómo van las gestiones.

Una vez creado el plan promocional, es el momento de centrarse en la aplicación de la estrategia y el marketing de la Biblioteca IE para garantizar que las promesas realizadas a los clientes se cumplen.

Hay que perfeccionar la campaña de promoción, se ofrecen nuevas ideas y se afrontan realidades al compartir la campaña de promoción con los clientes, con otros departamentos, cuya participación se desea. Las revisiones son inevitables. Se requiere flexibilidad, pero siempre teniendo presentes a los clientes y los mensajes.

Se requiere organización para alcanzar el éxito, no sólo es necesario poner en práctica la campaña de promoción; también es probable que se deban crear y poner en marcha nuevos productos y servicios y se eliminen otros.

Hay que pensar por adelantado y definir las habilidades y capacidades necesarias. Encontrar talento oculto entre el personal o animar a desarrollar nuevas habilidades. Otras situaciones exigen trabajar estrechamente con los clientes, con otros departamentos o encontrar y gestionar a trabajadores o consultores externos.

Se deben cumplir las promesas y aprender, poner a disposición de los clientes, de forma cuidadosa y efectiva, los nuevos elementos de la Biblioteca IE que se promete en los materiales promocionales.

Se redactan nuevos procedimientos, se ofrecen modelos a seguir, se permite que los miembros de la plantilla trabajen en equipos, se les guía y anima, creando un ambiente y una atmósfera que se centre en servir a los clientes.

Se integra la campaña en la rutina y en los ciclos de planificación de la Biblioteca IE. Se entrelazan las rutinas de planificación, marketing y administrativas con la campaña de promoción y con la implantación de actividades de forma diaria durante los contactos informales y en las reuniones formales. Se debe ser consciente de que la campaña mantiene a

todo el mundo centrado en el cliente. Los debates para la mejora de los procesos garantizan la puesta en práctica con éxito.

Verificar el progreso de la campaña de promoción y ajustarla si es necesario. Prestar atención al éxito de cada paso de la campaña; esto permite evaluar dos cosas importantes: Primero, ¿qué tal está funcionando la campaña de promoción? ¿Está llegando a la gente? Y segundo, ¿se están ofreciendo los productos y servicios adecuados para los clientes? Puede que la campaña sea fantástica, pero puede darse que los clientes no necesiten o deseen lo que la campaña esté ofreciendo. Si ese es el caso, es el momento de volver a diseñar, esto se puede evitar diseñando la campaña siempre con la ayuda del cliente.

Celebrar y reforzar la visión, cada éxito merece ser destacado y celebrado, porque hasta los pasos más pequeños acercan al líder, a la Biblioteca IE y a los clientes a un futuro brillante y pleno de éxito. Los mensajes sobre estos avances se comparten en múltiples ocasiones durante la campaña para permitir que los clientes y las partes interesadas conozcan los aumentos en el uso, la satisfacción, las nuevas habilidades y otros logros.

6. EL PLAN DE MARKETING DIGITAL Y LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL EN LA BIBLIOTECA IE.

6.1. Se parte del análisis del plan de marketing tradicional en la Biblioteca IE.

El marketing digital se impone debido a razones como su menor coste, campañas más efectivas y enfocadas, la posibilidad de controlar el retorno de la inversión tan poco controlable en el marketing tradicional, y la efectividad de la mayoría de las acciones. Por tanto, de cara a la confección de cualquier plan de marketing en la Biblioteca IE se incluye el formato digital en el marketing mix y se aprovechan los formatos tradicionales.

Así, en la confección del plan de marketing digital de la Biblioteca IE se parte del análisis del plan de marketing tradicional, del que se extraen los objetivos principales y las áreas²⁰¹ del marketing que sea necesario reforzar. También se analiza el sector, tipo de mercado y organización para ver las tendencias digitales en los mismos y a través de los instrumentos on-line disponibles actualmente. Y, a continuación, se estudian los *targets*²⁰² por línea de servicio y producto y se determinan los subobjetivos por grupo de clientes potenciales que se pueden cubrir con las herramientas digitales.

6.2. Evolución y cifras del marketing digital.

La inversión en publicidad en Internet en el primer semestre de 2011 ascendió a 431,95 millones de euros, lo que significa un incremento del 14,4% en relación con el año anterior.

²⁰¹ En esta tesis, las materias o áreas de las herramientas del marketing digital son: la variable producto, la investigación de mercados, el precio, la promoción, el control, la comercialización, la publicidad, la marca, la distribución y la comunicación.

²⁰² Se define *target* como mercado objetivo o destinatario idóneo de un producto o servicio de una campaña.

La inversión en Search (enlaces patrocinados) ascendió a 216,6 millones de euros (+10,4% respecto a primer semestre 2010), mientras que la dedicada a Display (formatos gráficos) fue de 215,4 millones de euros (+18,8% respecto a primer semestre 2010).

Display²⁰³, con una representación del 49,9% del total de la inversión en Internet, estrecha la diferencia existente en el mercado español con la publicidad de Search (50,1%).

La penetración de Internet en España se sitúa en el 88,7% (población mayor de 14 años, usuarios en el último mes²⁰⁴), lo que supone un incremento de 0,4 décimas con respecto al estudio anterior (88,03%²⁰⁵). a través del EGM, los internautas tienen una penetración en los medios tradicionales superior a la del conjunto de la población salvo en Televisión.

El Producto Interior Bruto²⁰⁶ se cifró el crecimiento real del conjunto de la economía española para el año 2011 en un 0,7%. Analizando las variaciones interanuales del PIB real correspondientes al período 2008-2011 se aprecia que, como consecuencia de los crecimientos negativos de la actividad en los años 2009 y 2010, el crecimiento medio nacional para el período fue negativo, estimándose en el -1,05%.

El crecimiento interanual se sitúa en el -0,4%, siete décimas menos que el del trimestre pasado. Los datos de crecimiento anual y trimestral coinciden con los publicados en la estimación avance del PIB trimestral el pasado día 30 de abril. La contribución al crecimiento agregado de la demanda nacional es tres décimas más negativa que en el trimestre anterior, situándose en -3,2 puntos mientras que la demanda externa reduce en cuatro décimas su aportación al PIB trimestral (de 3,2 a 2,8 puntos).

²⁰³ Display incluye Clasificados, a diferencia de la categorización en otros países europeos y en EE.UU.

²⁰⁴ *Estudio General de Medios*. EGM abr/may. 2011. <http://www.aimc.es/-Internet-en-medio-de-los-medios-.html> [Consulta: 25/08/2012].

²⁰⁵ *Ibíd*em: 4-5.

²⁰⁶ *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Base 2008. Primer trimestre de 2012*, Madrid: Instituto Nacional de Estadística. <<http://www.ine.es/prensa/cntr0112.pdf>> [Consulta: 13/09/2012].

En cuanto al entorno internacional y en concreto en EE.UU, existen los datos de 14.900 millones de \$ de inversión en publicidad on-line. 23,2% de incremento sobre el mismo periodo del año anterior. Display (5.500 millones de \$) creció un 27% frente a primer semestre 2010, y representa el 37% de la inversión on-line. Search (7.300 millones de \$) creció también un 27%, y supone el 49% del total de la inversión. Clasificados (1.237 millones de \$) representa el 8% de la inversión on-line. La publicidad de vídeo registró un crecimiento superior al 42%, con 891 millones de \$ de inversión.

Con respecto a Reino Unido 2.256 millones de £ de inversión en publicidad on-line. Supone un 13,5% de crecimiento en relación con el primer semestre de 2010. Display (510 millones de £), creció un 18,5% respecto al primer semestre de 2010 y supone el 23% de la inversión. Search (1.313 millones de £), creció un 12,6% y representa el 58% del total. Clasificados (385 millones de £) registró un crecimiento del 3% en 2011 en relación con primer semestre de 2010. La publicidad en vídeo se duplicó respecto al primer semestre de 2010 alcanzando los 45 millones de £. Internet es el primer medio en inversión publicitaria en Reino Unido, con un 27% del total en el primer semestre de 2011.

Hace más de diez años, en la feria más importante a nivel mundial sobre marketing digital, AdTech²⁰⁷ ya se hacía referencia a la necesidad del uso de Internet en todos los negocios a nivel mundial.

Interactive Advertising Bureau Europe (IAB) lanzó a mediados de septiembre su informe anual sobre inversión publicitaria on-line en 25 países de Europa durante el año 2010²⁰⁸, que ascendió a 17.700 millones de euros.

En conjunto, la publicidad display creció un 21,1%, mientras que

²⁰⁷ <http://www.ad-tech.com/> Desde hace más de una década, Ad-tech ha proporcionado a los medios de comunicación, marketing y profesionales de la tecnología las herramientas y técnicas que necesitan para triunfar en un mundo cambiante digital.

²⁰⁸ *Interactive Advertising Bureau* (2011): *Estudio de inversión publicitaria en medios digitales España*. Ene/Jun. (<http://www.iabeurope.eu/research/aboutadex.aspx>). [Consulta: 20/3/2012].

Search lo hizo en un 15,6% y Clasificados y Directorios registró un incremento del 7,5%. Cinco países de Europa han superado ya la barrera de los 1.000 millones de euros (Reino Unido, Alemania, Francia, Holanda e Italia) anuales en inversión publicitaria on-line. España ocupa la sexta posición.

Se ha comprobado en el sector de la educación y en otros que una venta con publicidad on-line sale entre tres y cinco veces más barato que hacerlo por los medios tradicionales. Un ejemplo de esto es el caso de las escuelas de negocios y las universidades, las cuales para reclutar un nuevo alumno mediante campañas de correo electrónico y/o redes sociales sale diez veces más barato que con técnicas de publicidad más tradicionales. Y así se repite en distintos sectores como el turismo, la hostelería, etc.

Todo el mundo sube vídeos en YouTube, ha oído hablar de marketing viral, ha utilizado un *podcasting*, etc. y se sabe de su uso marketiniano, pero lo cierto es que actualmente las bibliotecas universitarias tienen a fecha de hoy a los profesionales mejor cualificados para ponerlas en marcha con garantías; los profesionales del marketing tradicional no dominan las nuevas tecnologías ni el mundo de la biblioteconomía y los tecnólogos no suelen ser expertos en marketing. Existen numerosísimos formatos, las nuevas agencias²⁰⁹ están divididas en partes sumamente pequeñas, pulverizadas y especializadas cada una en unas pocas soluciones digitales como desarrollos en redes sociales, *e-mail marketing*, *banners*, marketing en buscadores, etc. Se observa que debido a la situación económica y las necesidades de los usuarios, las organizaciones están haciendo grandes esfuerzos en instalar en sus unidades de negocio estas actuaciones para no tener que cerrar sus instituciones y conseguir ahorros destacables.

Hay una gran diversidad de herramientas distintas y no todas son

²⁰⁹ Interactive Advertising Bureau (IAB). *Quién es quién: en la publicidad online en España 2012* (2012). El documento contiene los datos de contacto actualizados de las principales empresas dedicadas al marketing digital en España, así como información relativa a su actividad. <<http://www.iabspain.net/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=47>> [Consulta 22/09/2012].

adecuadas para todos los servicios y productos de la biblioteca universitaria, la base del éxito consiste en combinar las herramientas de marketing.

La clave de este éxito se encuentra en su orientación hacia el usuario, al que se sitúa como elemento clave de la estrategia por encima de procesos y tecnología, la Web 2.0 sentó las bases de la Internet Social que ha llegado poco después. Redes sociales, Wikipedias, RSS, *Blogs*, P2P, *Podcasts*, todo se orienta a que el navegante sea el protagonista, con sus vídeos, fotos, opiniones, al momento pueden verse, escucharse en la pantalla (se podrá oler incluso no tardando), conectar de inmediato con otros usuarios, de forma gratuita muchas de estas acciones simples y habituales, intercambiar fotos, contribuir directamente en la creación de productos y servicios, adquirir visibilidad de forma muy rápida, etc. Los modelos que no eran rentables en la primera época de Internet tienen cabida actualmente.

Y la avalancha de nuevos usuarios receptivos a mensajes publicitarios, junto con los nuevos dispositivos como móviles, iPad, iPod y formatos sociales hacen aparecer toda una nueva serie de herramientas de marketing digital que no están tardando en probar su eficiencia y así seguirá sucediendo según vayan apareciendo nuevos dispositivos y nuevas herramientas con el paso del tiempo.

El 45% de la publicidad on-line en Europa en 2011 correspondió a *Search*, frente al 33% *Display* y al 22% de Clasificados.

Como media europea, y al igual que sucedió en España, en 2011 el crecimiento de *display* fue superior al de *search* (21% frente a 16%).

El *Search* despegó principalmente en mercados emergentes de Europa durante 2010, sobre todo en Rusia y en Turquía.

El crecimiento en los principales mercados europeos durante el año 2010 estuvo liderado por el sector de la publicidad gráfica (*Display*) y, dentro de ella, por el gran incremento de la publicidad de vídeo.

En países como Noruega, por ejemplo, la publicidad en vídeo

experimentó un crecimiento del 400% en 2011 con respecto a 2010, y en Suecia y Polonia este crecimiento fue del 200%.

IAB Europe estima que el sector de Clasificados en España en 2011 supuso el 6,8% del total de la inversión on-line (14% sobre la publicidad display).

La publicidad de vídeo supuso un 3,7% de *display* en España en 2011. Este porcentaje fue del 7,9% en Suecia, del 5,7% en Reino Unido y del 3,9% en Noruega.

El porcentaje de lo que representa la publicidad *display* en móviles en relación con el total de la inversión *display* varía del 0,7% en Hungría al 3,7% en Eslovaquia. España, con un 3,1% en 2010, estaría en el entorno de países como Italia (3,5%), Suecia (3,1%) y Reino Unido (2,8%).

Respecto al porcentaje de inversión en publicidad on-line sobre el total de inversión publicitaria en Europa en 2010, el *IAB Europe* indicó un crecimiento medio de la publicidad on-line en Europa occidental del 10,6% en 2011.

En 2011 la inversión real estimada que registró el mercado publicitario se situó en un volumen de 12.061,0 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -6,5% sobre los 12.893,1 millones de euros que se alcanzaron en el año anterior.

Cabe observar que el comportamiento de los dos grandes grupos de medios en que tradicionalmente se divide el mercado, medios convencionales y medios no convencionales, ha sido bastante similar en su conjunto en el año 2011, si bien con las lógicas diferencias cuando se observa la evolución de cada uno de los medios en particular.

La tasa de crecimiento en 2011 de los medios convencionales ha sido del -6,0%, pasando de los 5.858,8 millones de euros que se registraron en 2010 a los 5.505,1 millones de inversión en 2011. Como consecuencia de ello, el porcentaje que sobre el total de mercado obtuvieron los medios

convencionales en 2011 fue del 45,6%, aumentando solamente dos décimas respecto al año anterior su cuota de participación en el mercado publicitario total.

A su vez, los denominados medios no convencionales representaron en 2011 el 54,4% de la inversión inversión total, con 6.555,9 millones de euros invertidos en el ejercicio, cifra que es inferior en un -6,8% a los 7.034,3 millones que se registraron en el año anterior.

Internet se mantiene en la tercera posición que ya alcanzó el año pasado por volumen de inversión en el conjunto de los medios convencionales. En su conjunto, Internet ha tenido un crecimiento en 2011 de 12,6%, llegando a alcanzar un volumen de inversión publicitaria de 899,2 millones de euros frente a los 798,8 millones del año 2010. El porcentaje que Internet supone sobre el total de la inversión en el año 2011 en el capítulo de Medios Convencionales es del 16,3%, lo que supone un aumento de dos puntos y ocho décimas en su cuota de participación.

La Biblioteca IE apuesta por Internet como canal para llegar a los usuarios reales y potenciales. Por un lado, a sus mismos usuarios que adquieren nuevos hábitos y, por otro, a potenciales usuarios que están a golpe de clic. La Biblioteca IE aplicando esto ofrece una capacidad mayor a la hora de relacionarse con el usuario, quien ahora es capaz de votar, opinar, compartir, criticar, embeber, ayudar a diseñar y mejorar servicios y productos. Pasa de sujeto pasivo a sujeto activo. Y es aquí donde las bibliotecas universitarias y en concreto la Biblioteca IE tienen oportunidades de ofrecer nuevas posibilidades publicitarias a los usuarios.

Es evidente que las bibliotecas universitarias tradicionales se enfrentan a un cambio de paradigma del que la mayoría habrá de salir airosa mediante la aplicación del marketing digital. Pero, el entorno de Internet²¹⁰ plantea

²¹⁰ El 61,9% de los hogares españoles dispone de conexión de banda ancha a Internet, un 9,3% más que en 2011. Hay 23,2 millones de internautas en España, un 4,5 más que en el 2010. El 71,4 accede a Internet a diario, es decir un 7,8 más que el año anterior. El 20,3 de los usuarios de Internet ha accedido mediante teléfonos móviles de banda ancha

diversos retos que las bibliotecas universitarias abordan a corto plazo para posicionarse como algunos de los sitios web más visitados. De acuerdo con los estudios publicados por OCLC²¹¹ en 2009 y 2010 los usuarios empiezan a buscar información en buscadores y no en las páginas web de las bibliotecas universitarias, aunque también estas son muy valoradas entre las distintas tipologías de usuarios potenciales y reales según el mismo informe.

Se propone aprovechar el contenido generado por el usuario, en un entorno en el que el usuario demanda participar y es responsabilidad de la Biblioteca IE combinar los contenidos generados por el usuario con los propios contenidos de la unidad. En cuanto al vídeo, los datos indican que aumenta notablemente el consumo contenidos de vídeo on-line de forma diaria, por lo que los editores y proveedores de información se ven con la obligación de integrar estos contenidos en sus sitios web con el añadido de que son más didácticos y cómodos para el usuario final. En este particular, y atendiendo a las capacidades de medición que posibilita Internet, cobra especial importancia el análisis de los consumos de vídeo por parte de los usuarios para ofrecer a los anunciantes, patrocinadores, donantes, colaboradores de la Biblioteca IE con datos precisos sobre la efectividad de las campañas.

Según la encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares²¹², en el año 2011 el 61,9% de los hogares españoles disponía de conexión de banda ancha a Internet, un 9,3% más que en 2010. El número de internautas creció un 4,5%. Nueve de cada 10 usuarios de Internet con edades entre 16 y 24 años participan en las redes sociales. El 71,5% de los hogares con al menos un miembro de 16 a

5 puntos más que en 2010.< <http://www.ine.es/prensa/np678.pdf>> [Consulta: 4/01/2012].

²¹¹ Online Computer Library Center (OCLC) (2010): *Perceptions of Libraries, 2010: Context and Community*. <<http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.htm>> [Consulta: 06/01/2012].

²¹² Instituto Nacional de Estadística (INE) (2011): *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2011*. <<http://www.ine.es/prensa/np678.pdf>> [Consulta: 2/02/2012].

74 años dispone de ordenador en el año 2011. Este porcentaje supera en 2,8 puntos al del año anterior. Por tipo de ordenador, el de sobremesa o PC estaba presente en el 48,9% de los hogares, mientras que los portátiles alcanzaron, prácticamente, la misma implantación (48,8%). Entre 2011 y 2012 se observó un descenso de más de un punto en el nivel de equipamiento de PCs en los hogares y un crecimiento de más de seis puntos en el de portátiles.

En cuanto a móviles, otros dispositivos móviles y wifi, los medios interactivos son mucho más que Internet, y los dispositivos móviles se han convertido en un canal ideal para la lectura de prensa, revistas, consulta de bases de datos, etc. El móvil en concreto el usuario siempre lo lleva encima, por ello, las bibliotecas universitarias, los diarios y revistas on-line han elaborado una estrategia para el desarrollo de sus versiones para dispositivos móviles, máxime cuando la cada vez mayor implantación de zonas wifi en las ciudades, instalaciones públicas y privadas potencia el incremento de conexiones portátiles a Internet a un coste muy reducido o casi inexistente.

Esta circunstancia abre también nuevos modelos publicitarios de los que también se pueden aprovechar las bibliotecas universitarias y en concreto la Biblioteca IE, un ejemplo es la geolocalización y la posibilidad de lanzar al cliente novedades, calendario de formaciones, concursos, premios, promociones, descuentos, etc.

eMarketer²¹³ predice que los anunciantes de todo el mundo se han gastado cerca de \$500.000 millones en 2011 - una tasa de crecimiento del 4,5% -. Los gastos de publicidad en línea de 80,2 mil millones de \$ están creciendo a un ritmo del 17,2% y los medios de comunicación alimentan el crecimiento total del gasto.

²¹³ <http://www.emarketer.com/> publica los datos, análisis e ideas sobre el marketing digital, los medios de comunicación y el comercio. Desarrolla sus propias estimaciones de mercado y las proyecciones a través de un proceso de agregación, la normalización, la ponderación, la evaluación y la estimación para aprovechar mejor la investigación disponible en el mercado.

La publicidad on-line se ha convertido en un elemento crucial en los presupuestos de publicidad en todo el mundo y representan el 16,1% del gasto total de los medios de comunicación de todo el mundo en 2011. Para el año 2015, la publicidad on-line representará casi el 22% del gasto total de los medios de comunicación de las organizaciones. El IE ya hace su proceso de selección de alumnos a través de este tipo de publicidad y las bibliotecas universitarias con escuela de negocios ya gastan parte de su presupuesto en este tipo de marketing mediante la realización de *blogs*, perfiles en redes sociales, chat, RSS, mensajes de texto, Web 2.0., etc por este motivo se propone una metodología para la elaboración sistemática de un plan de marketing tanto tradicional como digital que ayude a vender mejor la Biblioteca IE.

América del Norte domina en el gasto en línea, que comprende el 41,7% del total mundial en 2011. Durante el período de pronóstico de eMarketer de 2011 hasta el año 2015, las acciones de gasto en línea de América Latina y el de Oriente Medio y la región de África seguirá siendo modesta, el 3,1% y 1,3%, respectivamente, pero será el resultado de los sólidos avances de dos dígitos en el gasto.

En Europa Occidental disminuirá el gasto de anuncios del 28,8% en 2011 al 26,5% en 2015. Asia-Pacífico aumentará la participación al 26,2% en 2015. China va a generar la mayor parte de esa expansión, con el gasto en publicidad en línea dando un salto del 145% entre 2011 y 2015.

El marketing digital se impone debido a razones como su menor coste, campañas más efectivas y enfocadas, la posibilidad de controlar el retorno de la inversión tan poco controlable en el marketing tradicional, y la efectividad de la mayoría de las acciones comparado por ejemplo con un anuncio en prensa o en televisión que depende a día de hoy completamente de estimaciones y es mucho más caro.

Ningún otro sector presenta estos ritmos de desarrollo. La Web 2.0 y la popularización de los formatos digitales (TDT, PDA, dispositivos móviles,

iPad, tabletas, etc.) han permitido disparar en España el fenómeno del marketing digital, que ha venido creciendo exponencialmente desde 2002, y lo ha situado prácticamente a niveles altos. Ha habido casos de organizaciones con formatos publicitarios tradicionales que han tenido que introducir publicidad para paliar su déficit de ingresos en este sentido.

Según estudios, la población española conectada a Internet ha pasado de un 23,5% a un 63,9%, lo que supone que, sólo en España, existen actualmente más de 18 millones de internautas. Mientras que en el resto de los países de Europa y América el consumo de Internet también ha aumentado aproximadamente un 30% en los últimos cinco años.

Por todo esto se cree que Internet se ha convertido en un medio que ofrece grandes oportunidades para comunicar las marcas y publicitar los productos y servicios de las bibliotecas universitarias como es el caso de la Biblioteca IE.

6.3. Los soportes y los formatos en los que se basa el marketing digital.

De la misma forma que el marketing digital es mucho más que publicidad digital (*e-advertising*), existen muchos más soportes que Internet y sus aplicaciones asociadas como el correo electrónico. La web es el principal, pero en la actualidad una combinación de nuevos y tradicionales sistemas electrónicos como las redes sociales, la variedad de dispositivos móviles, etc. permiten hacer marketing y han de ser tenidos muy en cuenta a la hora de diseñar un plan de marketing digital equilibrado²¹⁴.

Es tal la importancia de los soportes que en el penúltimo Estudio Infoadex se utiliza por primera vez un criterio de ponderación diferente según la clase de soporte, de esta manera el estudio afina en mayor medida

²¹⁴ *Interactive Advertising Bureau (IAB). Listado de estándares de formatos publicitarios interactivos: Formatos integrados, expandibles y flotantes.* <<http://www.iabspain.net/ver.php?mod=contenido&identificador=19>> [Consulta: 10/01/2012].

el valor estimado de la inversión publicitaria en cada soporte.

Entre los soportes más tradicionales destacan algunos que llevan tanto tiempo con nosotros como el *Electronic Data Interchange* (EDI), los cajeros automáticos, los CD-ROM y DVD o el FTP. Por lo que se refiere a los soportes más innovadores (en pocos meses dejarán de serlo por existir nuevos) son el móvil, la tableta las PDA, los GPS, otros dispositivos móviles como iPad, iPod, la TDT y las consolas de videojuegos entre otros. Por otra parte, para determinados mercados y sectores es esencial contar con una serie de soportes que, sin ser mayoritarios, dan buenos resultados en distintas áreas del marketing; entre ellos podemos citar además de los señalados el teletexto, la combinación de call-centers y bases de datos, los electrodomésticos inteligentes y los kioscos interactivos.

Entre los soportes con más historia tenemos el EDI, (*Electronic Data Interchange* o Intercambio Electrónico de Datos), es un software que permite la interconexión de distintos sistemas empresariales como ERP o CRM. Los datos se estructuran conforme a normas de mensajes acordadas para la transmisión preparados en un formato capaz de ser leído por el ordenador y procesado automáticamente y sin ambigüedad. Aunque sustituido por estándares web como el XML o datos en la nube, su fuerza para persistir radicó en que el EDI respeta la autonomía de las partes involucradas, no imponiendo restricción alguna en el procesamiento interno de la información intercambiada o en los mecanismos de transmisión. Esto, unido a los costes de cambio hace que continúe siendo una herramienta de *e-trading* y *e-commerce* altamente implantada en sectores como la distribución (supermercados y proveedores), el automóvil (fábricas, proveedores y concesionarios), el farmacéutico (farmacias y laboratorios), la Administración Pública y el sector del transporte y turismo. En el campo de la biblioteconomía es muy utilizada la tecnología RFID, ya que permite facilitar al consumidor mediante su tarjeta de fidelización el acceso a su histórico de préstamos y le hace recomendaciones personalizadas sobre

fondos que pueden ser de su interés. Entre otras muchas opciones se aplica para el control de la colección, por ejemplo de cara al trabajo bibliotecario como puede ser la circulación, el inventario, las novedades mediante *bluetooth*, etc. En nube existen software como *WorldShare™ Management Services*²¹⁵ plataformas que integran y facilitan el trabajo bibliotecario colaborativo y dan un mejor servicio al usuario final con un ahorro de costes sustanciales para las bibliotecas y una visibilidad extraordinaria en cuanto a marketing sin grandes esfuerzos de personal ni económicos, son las tendencias actuales.

Respecto a los CD-ROM y DVD (formatos similares), la diferencia básica está en la capacidad de almacenamiento de información, llevan ya muchos años con nosotros, pero todavía siguen siendo de utilidad como herramientas de marketing. Como ejemplos catálogos, presentaciones, vídeos corporativos y manuales que resultan demasiado pesados para ser colgados de una página web, o bien que se pretenden hacer llegar a otros países donde el ancho de banda no es muy grande y resulta demasiado laborioso descargarlos. También son de aplicación cuando se pretende que la consulta de su contenido, por parte de los clientes o potenciales clientes, se pueda hacer de forma pausada en el tiempo, habiendo ocasiones en las que probablemente se realice en lugares en los que no haya acceso a Internet. Y, por último, en las labores de *e-branding*, *e-advertising* y *e-communication* de estos soportes juega un papel importante el efecto entregable al igual que las memorias USB son algo que, debidamente presentado, quien lo recibe conserva; un ejemplo son las pocas veces que tiramos los CD-cards, con forma de tarjeta de crédito o pequeños DVD redondos, que se reciben en las presentaciones comerciales y que permanecen de posavasos en las casas o en las mesas pero también

²¹⁵ OCLC Servicios de Gestión WorldShare de OCLC proporciona un entorno basado en Web que simplifica la catalogación, adquisiciones, gestión de licencias y la circulación, y ofrecen una nueva generación de herramientas de marketing para los usuarios de la biblioteca y para el personal bibliotecario. Permite compartir los costes de infraestructura y recursos, así como tener en la nube el hardware y el software.

recordando la marca largo tiempo.

En cuanto al FTP es un protocolo de transferencia de información (FTP viene de *File Transferece Protocol* o Protocolo de Transferencia de Datos) similar al HTTP²¹⁶ que hace que funcionen las webs, pero especializado en el intercambio de grandes cantidades de información. Y como tal encuentra uso de marketing allí donde el e-mail no llega (aunque las cosas cambiaron con Gmail, Hotmail, etc., lo usual es que las cuentas corporativas no admitan ficheros adjuntos de más de una cantidad concreta de datos) para poder hacer que clientes y potenciales usuarios accedan a todo tipo de información detallada de forma segura e individualizada.

En cuanto a los cajeros automáticos hace tiempo que se usan como soporte publicitario por parte de las propias entidades bancarias para hacer ofertas de sus productos a quienes realizan las transacciones. Sin embargo, el avance tecnológico inmediato ha estado también en voz para invidentes, reconocimiento de DNI electrónico para llevar a cabo todo tipo de transacciones además de sacar dinero, *bluetooth*, etc., todos ellos no son ajenos al campo del marketing. Los catálogos automatizados sirvieron de puente entre los viejos ficheros y los más actuales soportes y lo mismo ha ocurrido con los catálogos automatizados y las máquinas de autopréstamo, ya que fueron los pioneros en solicitar la participación del usuario antes que casi cualquier otra industria.

Los móviles y dispositivos móviles como herramienta de marketing son importantísimos, han sido una revolución; se llevan a todas partes, a diferencia del ordenador. El portátil, las tabletas, la PDA, los iPad, todo tipo de dispositivos móviles que van apareciendo en el mercado día a día. Con la distinta legislación aparecida no hay números anónimos y siempre se sabe quién es el receptor del mensaje de marketing sin necesidad de *cookies*²¹⁷ ni

²¹⁶ Http: Protocolo que utilizan los ordenadores para transferir documentos hipertextuales.

²¹⁷ *Cookie*: Archivo o fichero de texto con un pequeño volumen de datos, que un servidor web envía al navegador y que se almacena en el disco duro del cliente. Permite que en posteriores visitas la oferta del *site* pueda personalizarse para cada cliente. La cookie se

otros artificios como se ha necesitado en la navegación web hasta hace relativamente poco y que vuelve en la actualidad, con la la ley *anticookies* se estima que cambiará la publicidad en Internet. Por supuesto, la pantalla es más pequeña y la forma de transmitir mensajes es distinta (un producto cada vez y tres características como máximo) pero el *top of mind*²¹⁸ alcanzado es mucho más alto. Además mediante el *bluetooth* permite perfectas combinaciones con soportes del marketing off como es la publicidad en exteriores en lo que se llama marketing de proximidad (anuncio de las novedades en la Biblioteca IE en relación a los consumos de información del cliente o del programa académico que realiza, o área al que pertenece el profesor, o el campo de investigación en el que desarrolle sus investigaciones, etc.). Sus posibilidades están siendo inmensas en áreas como la promoción, mediante el envío de cupones con descuentos en materiales relacionados con el mundo de las bibliotecas universitarias, promociones especiales, nuevas adquisiciones a medida y la comunicación con una capacidad viral tremenda por medio de los mensajes SMS y los MMS para recordar los materiales prestados, las renovaciones de materiales, posibilidad de transmitir información en tiempo real, sin cables y utilizando como terminal un dispositivo móvil que acompaña 24 horas al cliente y al usuario potencial, posibilidad de realizar acciones publicitarias directas de la Biblioteca IE, la posibilidad de dar órdenes remotas a otros dispositivos o máquinas a través del móvil como es la renovación de un libro, localizar un libro en las estanterías físicas de la Biblioteca IE, o la posibilidad de realizar transacciones económicas a través del móvil como la compra de libros,

instala en el proceso de entrada o registro y se usa para determinar la frecuencia de utilización y la utilización del usuario registrado frente a uno no registrado, para controlar las visitas, el uso y las ventas o gustos, y para procesar los artículos de la cesta de la compra (en su caso). Esta información se denomina también “rastros de clics”. La ley *anticookies* de 2002 se aplica en España desde abril de 2012. <<http://www.periodicopublicidad.com/Interactivo/5927/La-ley-anticookies-cambiar-la-publicidad-en-internet/>> [Consulta: 13/04/2012].

²¹⁸ El término *top of mind* (por encima de la mente). Primera marca que se le viene a la mente a un encuestado de manera espontánea cuando se le pregunta por un nombre en particular de una determinada categoría de productos o servicios. Determina el posicionamiento de dicha marca frente a la competencia.

artículos científicos, profesionales etc.

Sólo es más exigente en el campo del *permission marketing*: la intrusividad no deseada se paga mucho más cara en términos de marca que con cualquier otro soporte.

La PDA (*Personal Digital Assistants*) viene a ser un híbrido entre los portátiles y los móviles y, en consecuencia, presentan virtudes y defectos de ambos. Quizás, su aspecto más interesante desde el punto de vista del marketing es su capacidad de acceso *wireless* a Internet de una forma muy simple y una navegación más similar a la del ordenador que la del móvil, lo que da la posibilidad de utilizar formatos publicitarios integrados (*banners* y similares) con bastante eficiencia. Además, según AvantGo²¹⁹, los responsables de una de las principales tecnologías que permite la navegación en PDA, el perfil de usuario es muy característico: hombres en un 85% con un poder adquisitivo de entre 75.000 y 200.000 dólares anuales. Otra posibilidad es la del *e-mailing*, debido al gran uso de dispositivos tipo Blackberry, Android para leer el correo, acceder a Internet y usar las redes sociales; pero en este sentido ha de irse con mucho tacto pero estos dispositivos actualmente son lo que más posibilidades dan y con mejores resultados.

Debido a las posibilidades de interacción con el usuario que plantea la televisión se puede imaginar un canal de la escuela de negocios IE Business School en el cual se brinda al alumno, profesor o investigador la posibilidad de ventanas de acceso al conocimiento en la que poder ver y oír un *trial* y *podcast* de un recurso electrónico en concreto de la Biblioteca IE asociada a una clase concreta o a una asignatura, y que en una parte de la pantalla se le ofrece un artículo académico publicado en las últimas 24 horas y que complementa su última búsqueda de información realizada en el fondo de la colección de la Biblioteca IE, sin tener que acceder a la base de datos que

²¹⁹ Servicios de distribución de contenidos para las marcas de medios y entretenimiento, proveedores de contenido, comerciantes y agencias <<http://www.sybase.com/avantgo>> [Consulta: 17/03/2012].

contiene dicho artículo, o que pueda comprarlo si no es un alumno o leerlo si es alumno, apretando un botón de su mando a distancia o con un simple clic o selección en pantalla táctil y pueda ver de forma multimedia u oír, traducir, leer el texto completo, o realizar anotaciones, subrayar, tocar, sentir, etc. Es decir, navegar de forma continuada por la información necesaria a través de la televisión.

El t-marketing se enmarca dentro del comercio B2C y su desarrollo e implantación está dependiendo del de la infraestructura que la soporta, de la evolución de los aparatos y del despliegue de tecnologías de televisión digital.

Es una herramienta de marketing muy poderosa, que conecta emocionalmente con los usuarios y que permite la respuesta inmediata en forma de uso instantáneo o compra.

Las principales ventajas que ofrece para las organizaciones son:

1. El público objetivo es conocido y segmentable.
2. Se cierra el círculo de venta o uso a través del mismo canal.
3. La audiencia se engancha a través de la interacción.
4. Se refuerza la marca y su posicionamiento de mercado.
5. Mejora el servicio al cliente al ofrecer más canales de acceso.
6. Mayor seguridad respecto a Internet.
7. Es altamente medible y controlable.
8. Ahorro de costes.

En cuanto a los GPS son formatos muy útiles para el marketing directo²²⁰. Con las posibilidades del geomarketing ya mostradas por Google Maps y otras aplicaciones y el uso abundante en nuestro país de los GPS. Se abren posibilidades para el desarrollo de marketing local. ¿A qué biblioteca

²²⁰ CUESTA FERNÁNDEZ, Félix, ALONSO COTO, Manuel (2010): *Marketing directo 2.0: cómo vender más en un entorno digital*, Barcelona: Gestión 2000.

universitaria no le interesa aparecer en distintos canales en busca de la forma más rápida de llegar a su cliente real o potencial? ¿Y a qué cliente no le encanta tener referenciada una buena biblioteca por si le queda cerca y puede aprovechar su tiempo antes de una reunión? La simbiosis está clara y la realidad es estar integrados en otros formatos como el móvil y todos los dispositivos que vayan apareciendo en el mercado.

Por lo que se refiere a las consolas de videojuegos, son el soporte de mayor crecimiento para el *target*²²¹ más joven (y no tan joven, incluso mujeres). Cada vez son más los individuos de entre 12 y 35 años que restan horas a todo tipo de ocio alternativo para dedicárselo a los juegos de consola. Por ellos más y más enseñanzas comerciales trascienden la ya habitual práctica del *product placement*²²² en los juegos para aportar dinero al propio desarrollo de los mismos de manera que la acción y la trama estén lo más directamente posible relacionados con la marca. Tendencia que se da cada vez más con la entrada de *targets* senior y femeninos en este mundo tradicionalmente joven y masculino (ejemplos son NintenDogs o BrainTrainer). Están también incluidos en las redes sociales como Facebook, Twitter, etc.

Respecto a los soportes menos utilizados hay ciertos productos que se comercializan muy bien a través de soportes si no minoritarios, sí claramente secundarios. Es el caso del teletexto para las apuestas, los contactos, los seguros y, sobre todo, las melodías y juegos para móvil, que tienen en este soporte su principal fuente de *leads* y clientes. Un soporte sencillo y directo que no permite mucha riqueza de formatos pero está claro que funciona. No obstante, con la navegación web simplificada que ofrecen algunas consolas como Wifi a través de la televisión la extinción está

²²¹ Se define *target* como mercado objetivo o destinatario idóneo de un producto o servicio de una campaña.

²²² *Product placement*: Consiste en ubicar el producto en la escena de un anuncio de ordenador.

asegurada, también gran desarrollo de iTunes²²³, etc.

Las nuevas técnicas de marketing digital han venido a reforzar el sector del telemarketing, siendo la voz sobre IP (por los ahorros en costes) una de las claves del exponencial crecimiento experimentado por esta variante de marketing directo que con la adecuada explotación de bases de datos directas y de venta cruzada es de aplicación para muchos más sectores de los que inicialmente parecía.

Aunque la domótica sofisticada no acaba de despegar, sí lo hace la más elemental en los modernos desarrollos inmobiliarios de las afueras de las grandes ciudades; y de su mano están los electrodomésticos inteligentes, que ofrecen importantes posibilidades de fidelización y uso para clientes de poder adquisitivo medio-alto en el sector del gran consumo, desde leche a suavizante, avisados por la nevera o la lavadora, o las actividades de la Biblioteca IE durante el período de realización del programa académico en el IE de los estudiantes. No tardando se verán aplicaciones de este tipo también para escritorios inteligentes de niños, jóvenes y adultos en pocos años y esto ayudará a realizar más marketing de la biblioteca, ahora se utiliza el campus on-line y las pizarras interactivas²²⁴ pero no se tardará en poder desarrollar mucho más el marketing en un escalón superior.

Se han señalado los distintos soportes que, además de la web, constituyen el universo del marketing digital. Por último, se hace referencia a los formatos además de a los soportes. Y aunque para algunos de estos

²²³ IE Business School es la primera Escuela de Negocios en España que ofreció contenidos online a través de IE Business School en iTunes U. La principal ventaja de esta iniciativa para los usuarios es que permite el acceso y la descarga de contenidos educativos de alta calidad de forma gratuita. Esta decisión fue en consonancia con la filosofía de IE sobre la innovación y el intercambio de conocimientos.

A través de IE Business School en iTunes U los usuarios de Internet con dispositivos Apple pueden acceder libremente a los recursos que han sido distribuidos en dos áreas principales: Open Multimedia y la experiencia IE. <<http://itunes.ie.edu>> [Consulta: 21/02/2010].

²²⁴ Pinterest: Permite crear pizarras virtuales o *boards* de fotos y vídeos sobre temas del interés del cliente. En vez de tener una carpeta con imágenes que cueste reenviar, esta plataforma permite compartir on-line las ideas, conceptos, etc. <<http://pinterest.com/>>. [Consulta: 21/02/2012].

soportes - como el móvil - se ha hecho referencia a diversos formatos, es el soporte web el que por su riqueza audiovisual es susceptible de presentar mayor número de formatos que cubren todas las áreas del marketing: *blogs*, webs interactivas, *rich media ads*, portales de *e-commerce*, *marketplaces*, cupones electrónicos, foros, chats, *minisites*, *podcasts*. Se relacionan en el siguiente epígrafe y en el anexo 5 se encuentra también el mapa de herramientas de marketing digital. La cada vez mayor penetración de los medios digitales en nuestro día a día y la desaparición de la brecha digital según se procede el natural relevo generacional hace que el marketing electrónico sea tan natural como el tradicional y, pues, se entiende como una parte más del marketing y por esto se incluye en la propuesta del plan de marketing de la Biblioteca IE.

Pero, lo más importante, es que las bibliotecas universitarias pueden señalar que ya el marketing digital entra en sus prioridades sin renunciar al impacto de una parte muy importante de su mercado potencial. Y a este dato hay que sumar el avance que sin duda supone el perfil de los usuarios potenciales y reales, para los cuales el mundo digital está ahí desde que tienen uso de razón, por lo que es una forma de comunicación natural, tanto a nivel personal como profesional y que no dudan en utilizar en su día a día.

6.4. El plan de marketing digital y las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE.

Las estrategias de marketing se dedican a exponer y analizar los instrumentos de los que dispone el marketing digital para diseñar las acciones que hagan posible alcanzar los objetivos previstos.

Todas las acciones de marketing se pueden clasificar en cuatro áreas: producto, precio, publicidad/promoción y distribución (*placement*) respecto al marketing tradicional. La mezcla del marketing de servicios incorpora a personas, la evidencia física y el proceso. La ciencia de los servicios

incorpora la cocreación y la coproducción. Y, además, el marketing digital da lugar a la aparición de la personalización (experiencia), participación (marketing del permiso), par a par (multidireccional) y las predicciones modelizadas (contextualidad).

Tabla 28
Instrumentos de marketing digital.

1. Investigación de mercados (<i>e-researching</i>).
1. <i>E-segmentation</i> : análisis on-line de la demanda.
2. Control electrónico de la competencia mediante <i>robots</i> .
3. <i>Internet Marketing Research</i> : investigación marketiniana en la web.
4. E-encuestas.
5. <i>On-line panels</i> : paneles en línea.
6. <i>On-line focus groups</i> : dinámica de grupo on-line.
7. <i>E-datamining/warehousing</i> : tratamiento electrónico de datos de clientes.
8. Enriquecedores/cualificadores on-line de datos <i>offline</i> .
9. E-geomarketing: control electrónico de mercados y uso con base geográfica.
10. VRM: determinación de perfiles por navegación.
2. Control (<i>e-audit</i>).
1. <i>WebMetrics/Log Analysis</i> (actividad del servidor).
2. <i>Marketing Decision Support Systems</i> .
3. Audimetría electrónica.
4. E-CRM.
5. Control on-line de la Rentabilidad del Marketing.
6. Modelos electrónicos de seguimiento y análisis de uso.
7. E-GRPs.

Fuente: Elaboración propia.

Pero, para poder establecer la relación entre ambos planes de marketing, el tradicional y el digital, es necesario que las herramientas que se manejen en este último puedan estar directamente asociadas a las áreas del marketing a las que se asignan presupuesto y objetivos en la metodología propuesta

para la elaboración del plan de marketing tradicional de la Biblioteca IE. Se estudian las áreas a manejar para que el procedimiento sea lo más operativo posible. Se plantea en la propuesta de la metodología el uso del modelo académico de las 4 P, que clasifica todas las acciones de marketing en cuatro áreas: producto, precio, publicidad/promoción y distribución.

Además, hay que tener en cuenta la múltiple utilidad de muchas de las herramientas de marketing digital, por ejemplo un blog de una biblioteca universitaria, más allá de su uso como herramienta de producto, es más bien una herramienta de *branding* (no exactamente publicidad ni promoción) y/o comunicación. Por todo esto, en el plan de marketing digital se consideran las siguientes diez áreas de marketing que se desarrollan a partir del modelo inicial de las 4 P, a un mayor nivel de detalle como indican algunos autores²²⁵:

1. Investigación de mercados: hace referencia en esta área a todas las herramientas destinadas a conocer mejor el mercado en el que se compete y los públicos objetivos²²⁶ (*targets*) en los que centrar la atención para obtener *leads* fáciles de convertir en usuarios o clientes. De entre las herramientas de marketing digital, quizás las más renombradas sean las e-encuestas y los on-line grupos focales²²⁷ (*focus groups*) con inmediata aplicación al marketing digital de la Biblioteca IE.
2. Control digital: de poco sirven todas las acciones y herramientas anteriores si no se mide su efectividad para mejorar tanto en su selección como en su forma de uso. El e-CRM y los e-GRPS

²²⁵ ALONSO COTO, Manuel (2008): *El plan de marketing digital: blended marketing como integración de acciones on y offline*, Madrid [etc.]: Prentice Hall.

²²⁶ *Target market* término utilizado en inglés muy abundante en la literatura escrita sobre el marketing. Significa objetivos. *Glosary of Marketing Definitions*. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glosary.htm>> [Consulta: 20/1/2012].

²²⁷ Grupos focales muy utilizados en la ciencia del *management* para realizar tormentas de ideas que se realizan entre expertos del conocimiento con la finalidad de mejorar los servicios y productos. *Glosary of Marketing Definitions*. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glosary.htm>> [Consulta: 20/1/2012].

suponen excelentes herramientas de control electrónico pero que salen del alcance de los líderes bibliotecarios y se destinan a líderes de las TIC. Se propone trabajar con ellos en equipo de forma sistemática con el propósito de tomar decisiones más acertadas y gestionar mejor el presupuesto por parte de los bibliotecarios.

Los anteriores instrumentos del marketing digital hacen referencia en esta área a todas las herramientas destinadas a conocer mejor el mercado en el que se compete y los públicos objetivos (*targets*²²⁸) en los que centrar la atención para obtener *leads* fáciles de convertir en usuarios o clientes.

Miden la efectividad de las herramientas y acciones de marketing digital para mejorar tanto en su selección como su forma de uso.

Todas las siguientes acciones de marketing se pueden clasificar en cuatro áreas: producto, precio, publicidad/promoción y distribución (*placement*) respecto al marketing tradicional y se detallan a continuación se estudian, desde el punto de vista de las estrategias del marketing, los instrumentos de los que dispone el marketing digital para diseñar las acciones que hagan posible alcanzar los objetivos marcados en el plan de marketing digital:

1. Producto: las acciones específicamente orientadas a un producto o a una línea de ellos. Las mayores posibilidades de enfoque y personalización de productos a usuarios concretos que permiten las nuevas tecnologías no hacen sino abundar en la necesidad de esta área en la que sin duda se integran herramientas como configuradores y verificadores digitales de productos o el on-line *product testing*. Ejemplos de bibliotecas universitarias tenemos los catálogos on-line con servicios de acceso a portadas y tabla de contenidos incluso acceso al texto completo de una parte de la obra o

²²⁸ *Target market* término utilizado en inglés muy abundante en la literatura escrita sobre el marketing. Significa objetivos. *Glosary of Marketing Definitions*. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glosary.htm>> [Consulta: 20/1/2012].

toda.

I. Producto (*product e-marketing*).

1. Marketing viral.
2. Modelos electrónicos de definición de nuevos productos.
3. *On-line Product Testing*.
4. Catálogo Electrónico.
5. *Search Engine Marketing*.
6. Sedes de Evaluación: posicionamiento de productos en webs comparativas.
7. Configurador Web de Productos.
8. *E-portfolios*.
9. *E-learning Marketing*.

Envío de novedades a los usuarios según últimos préstamos de documentos solicitados en la Biblioteca IE por el usuario o curso académico que realicen. Pruebas temporales de recursos electrónicos según el tema del que trate el recurso como puede ser el envío de un trial a los profesores de la disciplina de finanzas sobre un recurso nuevo en el mercado y especializado en este sector. Implicación en el lanzamiento de un nuevo servicio o producto para que el usuario final ayude a diseñarlo, para que participe en su desarrollo y se sienta identificado.

2. Marca: se engloba en esta área todas las acciones destinadas a mejorar el reconocimiento de marca (*awareness...conciencia*) entre el público de interés. Algunas de las mejores herramientas electrónicas para mejorar *top of mind* y *share of voice* son, por ejemplo, los *blogs* corporativos, la Web interactiva 2.0, e-alianzas, *e-presentations*, *on-line games marketing*, wikipedias temáticas, y el *direct search engine marketing* (SEM) con aplicación directa al marketing digital de la Biblioteca IE.

II. Marca (*e-branding*).

10. Patrocinio Electrónico.
11. Webs interactivas 2.0.
12. E-alianzas/*Bartering*.

13. Imagen Corporativa Digital.
 14. *IPTV Corporate Channel*.
 15. Gestión de Dominios.
 16. *E-presentations (slideshare branded channel)*.
 17. *Blogs*.
 18. *On-line Games Marketing: e-games y m-games*.
 19. Wikipedias temáticas.
 20. *Search Engine Optimization*.
3. Precio: recoge las acciones basadas en jugar con la variable precio para mejorar el marketing mix. El mundo digital ofrece en este sentido interesantes aportaciones como la temporización digital de precios o las *e-auctions* (subastas electrónicas). En el caso de las bibliotecas ya hemos tratado el precio en el plan de marketing y es una variable difícil de tratar pero con muchas posibilidades desde el punto de vista del marketing digital. Un ejemplo es el mercadillo digital de libros usados y otros enseres.

III. Precio (*e-pricing*).

21. Sistema de presupuestos abierto 24x7.
 22. Plan de fidelización on-line (sistema de puntos).
 23. Adaptación geográfica de precios on-line.
 24. Gestión electrónica de excedentes: temporización digital (vía Twitter y otros).
 25. *E-skimming*.
 26. Modelos electrónicos de precios offline.
 27. *E-auctions*.
4. Distribución digital: Ejemplos de herramientas digitales de *trade marketing* son los infomediarios o el marketing de afiliación.

IV. Distribución (*e-trading*).

28. *E-tracking*.
29. Centrales de Compras.
30. Gestión electrónica de Stocks.
31. *E-franchising*.
32. *E-merchandising*.
33. Marketing de Afiliación.

- 34. Infomediarios: intermediación electrónica.
 - 35. Cibermediación.
 - 36. E-domótica (electrodomésticos inteligentes).
 - 37. Integración on-line de todos los canales, servicio integral al intermediario/cliente final.
5. Comercialización digital: el fin último del marketing es el uso o la venta, por lo que en la práctica es indispensable contar con una área en el que agrupar todas las herramientas destinadas a hacer la misma más rentable y productiva; lo que desde el canal electrónico consiguen los *marketplaces* y los portales de *e-commerce*. No están muy extendidos en las bibliotecas universitarias pero se propone su puesta en marcha.

V. Comercialización (*e-commerce*).

- 38. *Portal e-Commerce*.
 - 39. *Marketplace*.
 - 40. *Cybermall/Virtual Retailing*.
 - 41. Chat de uso en tiempo real.
 - 42. *E-clienting*.
 - 43. Asistente Virtual Semántico.
 - 44. *E-Customers Service*, servicio post-uso o post-venta on-line.
 - 45. *E-phone Marketing/Internet Call-back*.
 - 46. Videoconferencia.
 - 47. Modelos electrónicos de confección de ofertas.
 - 48. Gestión digital de la fuerza de ventas.
6. Promoción digital: el punto de uso es uno de los escenarios de marketing en los que la revolución digital se ha dejado notar más, quizás por estar desligado de una forma prácticamente total de Internet, lo mismo que las otras formas de promoción electrónica, como los cupones digitales o el *e-merchandising*, por resaltar sólo dos de las herramientas digitales que se adscriben a esta área y aplicables en muchos sentidos en la Biblioteca IE. Un ejemplo sería en colaboradores para sortear productos de alta gama relacionados con papelería, visitas culturales, conciertos, entradas Fórmula 1, etc.

VI. Promoción (*e-promotions*).

- 49. Gestión electrónica del Punto de Uso.
- 50. PLV digitales.
- 51. Modelos electrónicos de promoción.
- 52. *Landing Pages*.
- 53. *Minisites* promocionales.
- 54. *E-quizzes* y concursos electrónicos.
- 55. Cupones electrónicos: *e-coupons* y *m-coupons*.
- 56. Protectores, Fondos de Pantalla y Cursores Animados.
- 57. *E-cards* (tarjetas digitales).
- 58. *Podcasting*.

- 7. Publicidad digital: Simplemente citar algún ejemplo como avatar marketing o la publicidad contextual totalmente aplicable a la Biblioteca IE. Un ejemplo llevado a cabo es la elaboración de un banner²²⁹ dinamizador con imágenes y textos diseñados de la biblioteca para publicarlo en la *intranet* de la organización con acceso directo a la página web si el usuario pincha en dicho banner, su publicación también en la página principal de la biblioteca.

VII. Publicidad (*e-advertising*).

- 59. *Banners/Skycrapers*.
- 60. *Intersticials/Layers/Flies*.
- 61. *Pop-ups/Pop-unders*.
- 62. Microspots y m-videos.
- 63. *Advertorials*.
- 64. *Contextual Marketing* (red de contenidos).
- 65. Mensajes electrónicos de texto: *e-mail Marketing*.
- 66. Mensajes electrónicos de texto: *SMS Marketing, MSM*.
- 67. Mensajes electrónicos de texto: Marketing de transacciones electrónicas.
- 68. *Rich Media Ads*.
- 69. *Media Hub/Off/On-line Marketing*.
- 70. *Proximity Marketing*.

- 8. Comunicación digital en la práctica conviene tratar separadamente las acciones específicamente de comunicación, en las que no se paga

²²⁹ Ejemplo banner de la Biblioteca IE.

por aparecer en un soporte ajeno (publicidad) ni se incentiva el uso o la compra de una forma directa (promoción). Las comunidades virtuales y el *RSS Marketing* sirven de ejemplo aclaratorio desde el punto de vista electrónico. Son fórmulas imprescindibles en la Biblioteca IE desde hace años y dan un resultado muy óptimo de cara a la comunicación con los usuarios finales debido a los perfiles avanzados en tecnologías que tienen los usuarios.

VIII. Comunicación (*e-communication*).

- 71. *Stakeholders Sites*, comunicación interna electrónica: empleados. (*intranets*), accionistas. (Internet) y distribuidores (*extranets*).
- 72. SMO (aplicación en Facebook).
- 73. *e-Public Relations* (sobre redes profesionales como Xing, Plaxo y LinkedIn).
- 74. *Business Virtual Communities*.
- 75. *Newsgroups* y *Newsletters*.
- 76. *Widgets*.
- 77. Listas de Distribución/*RSS Marketing*.
- 78. Chats con personalidades.
- 79. *E-launching* (lanzamientos de nuevos productos, firmas y divisiones- on-line).
- 80. *NetEvents* (e-Eventos).
- 81. Notas electrónicas de prensa.
- 82. *Clipping* de noticias.
- 83. E-salas de prensa.

6.5. Cómo optimizar el plan de marketing digital, su puesta en marcha y control en la Biblioteca IE.

En cumplimiento de lo expuesto en el epígrafe de la propuesta de la metodología para la elaboración de un plan de marketing, el primer reto a afrontar es la determinación de los objetivos generales de marketing a partir de los cuales se fijan los digitales; para ello no sólo se ha de partir de la reflexión por parte de los líderes de la biblioteca sino que además se debe considerar el análisis del entorno, el sector y el mercado. Ya se cuenta con

las fortalezas y debilidades desde una perspectiva de marketing tradicional, análisis en el que lo importante es el proceso reflexivo que conduzca a los mismos en conjunto con el marketing digital.

Se vinculan a la dirección comercial y a alguno de los altos directivos que manejan directamente la estrategia de la firma IE, ya se ha señalado la necesidad de analizar la competencia, con especial atención a los competidores a los que se ha considerado que cuentan con una estrategia más convergente, y en consecuencia más agresiva, estudiando su posicionamiento en el campo del marketing digital para encontrar nichos diferenciadores en los que apoyarse para la consecución de los objetivos.

Y, por último, se analiza someramente el mercado de la organización y su predisposición hacia el marketing digital con encuestas realizadas directamente a una muestra representativa de bibliotecas universitarias con escuela de negocios como unidad de negocio. De la evaluación de toda esa información y a partir de los objetivos generales del marketing tradicional se consigue la determinación de los objetivos de marketing digital.

Una vez se han definido los objetivos generales del marketing tradicional y los digitales emanados de ellos, el paso siguiente es aplicar cada uno de esos objetivos de marketing digital a aquellos *targets* que sea necesario impactar y que puedan ser alcanzados de forma electrónica.

Con este proceder se consigue tener identificados una serie de *targets* o públicos objetivos a los que se asignan una serie de valores a transmitir que permiten, según las previsiones de marketing, alcanzar los objetivos planteados, tanto digitales como generales.

De dicha asignación de valores a los *targets*, esto da lugar a una serie de objetivos secundarios tácticos cada uno de los cuales se corresponde con una acción que hay que poner en marcha y para la cual hay que seleccionar una o más herramientas de marketing digital en torno a las que montar acciones digitales tal y como se estudia en el capítulo 7 de esta tesis.

Como conclusión, con todo este análisis se sientan las bases de partida del plan de marketing digital y se está en disposición de analizar todas las herramientas digitales disponibles para ver cuáles son las más adecuadas para la Biblioteca IE y su estrategia, constituyendo el marketing digital mix más adecuado. Solo queda desarrollar la formulación general de las campañas y cuantificar su coste, además de plantear su seguimiento y control, para desarrollar un plan de marketing digital que esté en total disposición de ser integrado o anexionado con el plan de marketing tradicional elaborado con garantías de éxito.

El plan de marketing digital hace que la Biblioteca IE utilice con éxito las más adecuadas de las herramientas del marketing digital para hacer crecer la cuenta de resultados²³⁰ al igual que resulta en el plan de marketing tradicional.

La plasmación cuantitativa del plan de marketing digital ha de constar de los mismos epígrafes que el plan de marketing tradicional, de forma que si, como es el caso de la Biblioteca IE. Por ejemplo, la promoción se considera un apartado de especial importancia con un significativo presupuesto asignado en el plan tradicional de marketing, en el de marketing digital existe un apartado análogo en el que se consignan las acciones de promoción digital que se consideran más adecuadas como, por ejemplo, *podcasting*, *minisites* promocionales, cupones electrónicos. De este modo, se puede evaluar por una parte el ROI de las acciones digitales, pero también muy fácilmente conseguir una evaluación conjunta de las acciones on-line y off-line. Sólo así se garantiza la progresiva optimización del llamado *blended marketing*, el mix de acciones tradicionales y digitales que obtiene el mejor ROI posible dentro del cumplimiento de los objetivos.

En las unidades de negocio supone un error desvincular las acciones de marketing digital realizadas por la unidad en su conjunto de las de

²³⁰ RIAL CASTAÑEDA, Joaquín Enrique, CABO MORENO, Julián DE (2008): *Cuenta de Resultados*, Editado por el Departamento de Publicaciones del IE.

marketing tradicional, planteando objetivos independientes y específicos para las mismas. No hay peor forma de desaprovechar el presupuesto; aún en el caso de que las acciones electrónicas se ejecuten de forma adecuada y tengan éxito independiente casi nunca reforzarán a las acciones tradicionales para la consecución de sinergias y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la forma más eficiente posible. Por eso, en el análisis realizado para cada herramienta de marketing digital se trata de especificar cuáles son las herramientas tradicionales (en las tablas elaboradas en el anexo 5) que mejor se integran con la misma, así como a cuáles sustituye con menor coste, además de indicar otras acciones con las que se puede combinar.²³¹

Es esencial que cada objetivo de marketing digital emane por área (publicidad, promoción, comunicación, distribución, producto, precio, etc.) de un objetivo más amplio de marketing tradicional.

Respecto a la puesta en marcha del plan de marketing digital se clasifican todas las herramientas de marketing digital aplicables por coste, consecución de objetivos y aplicabilidad especificando tiempos.

Sólo queda entonces proceder a la implementación del plan de marketing con un horizonte trianual. Para ello se consideran los dos aspectos claves para la puesta en marcha del mismo: el calendario, según el cual habrá que ir poniendo en marcha las acciones que lo componen, en función de un tiempo establecido.

En cuanto al control y seguimiento se pueden distinguir cuatro tipos de control²³² del plan de marketing:

1. Control del plan anual: cuya finalidad es examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se realiza mediante el análisis de los ingresos, de relación de gastos, del análisis financiero y del

²³¹ Se puede consultar en las tablas del capítulo 6 y 7 de esta tesis y en los anexos.

²³² KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (2008): *Strategic marketing for nonprofit organizations*: International Edition. London [etc.]: Pearson Prentice-Hall: 259-272. 7th ed.

seguimiento de las actividades de los usuarios.

2. Control de rentabilidad: se basa en la determinación de la rentabilidad de cada una de las acciones de marketing.
3. Control de eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos originados por el plan de marketing. Se realiza mediante el análisis de eficiencia de cada una de las acciones.
4. Control estratégico: que trata de analizar si la unidad está consiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, servicios y grupos *target*. Se puede realizar mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial de la filosofía sobre el usuario, la organización comercial, el sistema de información de marketing, la orientación estratégica y la eficiencia operativa.

Dado el enfoque del modelo de plan de marketing digital que se ha propuesto en la metodología, el tipo de control al que se hace referencia es el estratégico. La evaluación va a servir para demostrar el grado de rentabilidad del plan de marketing. Y, cualquiera que sea el método empleado para evaluar las acciones que se llevan a cabo, es necesario contrastar los resultados obtenidos con las metas y objetivos que se hayan propuesto en el plan tradicional.

Como guía para la implementación interna por parte de los responsables de la Biblioteca IE se llevan a cabo varios tipos de control, en el tiempo y por objetivos, a través de un cuadro de mando organizado por herramienta y *target*.

El control en el tiempo sirve para asegurar el avance de las distintas campañas y sus herramientas asociadas según el tiempo previsto en el plan; la revisión del plan trianual ha de ser, trimestral.

7. HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL APLICADAS EN LA BIBLIOTECA IE.

7.1. Introducción.

En los tiempos actuales hay que señalar que cada día aparecen nuevas posibilidades de realizar marketing como en este momento son los *widgets*²³³ o *twitters*²³⁴, cuya combinación con las acciones publicitarias más clásicas resultan muy interesantes, especialmente para los públicos objetivos más jóvenes y no tan jóvenes de la Biblioteca IE, porque permiten la posibilidad de mostrar publicidad y “usar o vender” productos y servicios, en la biblioteca de forma más rápida, económica, intuitiva y además permitan el control de la efectividad de las mismas.

El objetivo de este capítulo es utilizar los instrumentos del marketing digital aplicados a las materias analizadas a lo largo de esta tesis, es decir, a las variables mencionadas en las 4 P del marketing mix o tradicional y el marketing de servicios como continuación a los datos recogidos en el cuestionario sobre el estado de la aplicación de las herramientas del marketing digital en la bibliotecas seleccionadas en la muestra de esta tesis.

En concreto, las herramientas del marketing digital para las variables producto y marca, el precio, la distribución y la comercialización, la publicidad, promoción y comunicación aplicada en este caso a la Biblioteca IE.

²³³ Los *widgets* de escritorio también se conocen como *gadgets* de escritorio, y son una nueva categoría de mini aplicaciones, diseñadas para proveer de información o mejorar una aplicación o servicios de un ordenador o computadora, o bien cualquier tipo de interacción a través del *World Wide Web*.

²³⁴ *HashTag* (#) es la herramienta para que los usuarios de Twitter puedan catalogar y conectar tweets acerca de un tema en específico, es decir se utiliza en Twitter para clasificar los *tweets* en una temática y que aparezcan marcados como temas de moda y ayudar a que los usuarios de Twitter lo encuentren si buscan información relacionada, y así sea más probable que el tema aparezca entre los temas que marcan tendencia en Twitter.

Se tratan también los instrumentos digitales existentes para conocer mejor el mercado en el que se compite y los públicos objetivos en los que centrar el plan de marketing digital para obtener leads²³⁵ fáciles de convertir en clientes. También se tratan los instrumentos de control ya que de poco sirven todas las acciones y herramientas si no se mide su efectividad para mejorar tanto la selección de estas herramientas como la forma más conveniente de utilizarlas.

Entre ellos se pueden utilizar los siguientes instrumentos para la investigación de mercados: *e-segmentation* o análisis on-line de la demanda, control electrónico de la competencia mediante *robots*, *Internet Marketing Research* o investigación de marketing en la web, e-encuestas, *on-line panels* o paneles en línea, *online focus groups* o dinámicas de grupo on-line, *e-datamining/warehousing* o tratamiento electrónico de datos de clientes, enriquecedores/cualificadores on-line de datos offline, e-geomarketing o control electrónico de mercados y ventas (o uso) con base geográfica y WRM o determinación de perfiles por navegación.

Respecto a los instrumentos para el control se dispone de *WebMetrics/Log Analysis* (actividad del servidor), *Marketing Decision Support Systems*, audimetría electrónica, e-CRM, control on-line de la rentabilidad del marketing, modelos electrónicos de seguimiento y análisis de uso, e-GRPs²³⁶.

A continuación se estudian, desde el punto de vista de las estrategias del marketing, los instrumentos de los que dispone el marketing digital para diseñar las acciones que hagan posible alcanzar los objetivos marcados en el plan de marketing digital:

²³⁵ *Lead*: Término en inglés que significa adelantar o tomar la delantera. Es un contacto potencial de uso o ventas, es decir, un individuo u organización que expresa un interés en los productos o servicios.

²³⁶ *Gross Rating Points* es una medida del impacto de una campaña publicitaria, es decir, la unidad de medida utilizada para contabilizar el número de impactos de una pauta publicitaria - en cualquier soporte - por cada 100 personas de la población considerada *target* o público objetivo.

1. En cuanto a producto: Marketing viral, los modelos electrónicos de definición de productos, *on-line product testing*, el catálogo electrónico, *Search Engine Marketing* (SEM), sedes de evaluación: posicionamiento de productos en webs comparativas, configurador web de productos, e-portafolios y *e-learning marketing*.

2. Respecto a generar marca existen las herramientas digitales siguientes: Patrocinio electrónico; Webs interactivas 2.0; e-alianzas/*Bartering*; Imagen Corporativa Digital; IPTV *Corporate Channel*²³⁷; Gestión de dominios; *e-presentations (slideshare branded channel)*; *Blogs*; *On-line Games Marketing: e-games y m-games*²³⁸. Wikipedias temáticas; *Search Engine Optimization* (SEO).

3. Respecto a precios: los sistemas de presupuestos abierto 24x7, plan de fidelización on-line (sistema de puntos), gestión electrónica de excedentes: temporización digital (vía Twitter y otros), adaptación geográfica de precios on-line, *e-skimming*, modelos electrónicos de precios y *e-auctions*.

4. En cuanto a la distribución: e-tracking; Centrales de compras; Gestión electrónica de stocks; *e-franchising*; *e-merchandising*; marketing de afiliación; Infomediarios: intermediación electrónica; Cibermediación; e-domótica; Integración on-line de todos los canales, servicio integral al intermediario/cliente.

²³⁷ *Internet Protocol Television* (IPTV) es un sistema mediante el cual se prestan los servicios de la televisión con la suite de protocolo de Internet sobre una red de conmutación de paquetes como el de Internet, en lugar de ser entregados a través del canal tradicional terrestre, por la señal de satélite y los formatos de televisión por cable. Los servicios de IPTV se pueden clasificar en tres grupos principales: la televisión en directo, en diferido y el vídeo bajo demanda.

²³⁸ ROBSON, Diane y DURKEELOS, Patrick (2012): "New Directions for Academic Video Game Collections: Strategies for Acquiring, Supporting, and Managing Online Materials". *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (2) 3:79-84. Los autores de este artículo presentan los recursos y estrategias específicas en las que se basan en su reciente iniciativa de la Universidad del Norte de Texas para transformar las políticas de desarrollo de la colección de juegos en la Universidad a través de la logística de proporcionar acceso en línea, y proporcionar oportunidades para la investigación y el aprendizaje de los estudiantes a través de este tipo de materiales. En esta tesis se analiza la posibilidad de que este tipo de materiales se utilicen en las herramientas de marketing para atraer a los usuarios a la Biblioteca IE.

5. Entre las herramientas digitales de la comercialización destacan: *portal e-commerce, marketplace, cybermalls/virtual retailing*, chat de uso en tiempo real, *e-clienting*, asistente virtual semántico, *e-costumers service*, servicio post uso o post venta on-line, *e-phone marketing/Internet call-back*, videoconferencia, modelos electrónicos de confección de ofertas, gestión digital de la fuerza de ventas.

6. Respecto a la promoción, las herramientas digitales detectadas son: gestión electrónica del punto de uso, PLV digitales, modelos electrónicos de promoción, *landing pages, minisites* promocionales, *e-quizzes* y concursos electrónicos, cupones electrónicos: *e-coupons* y *m-coupons*, protectores, fondos de pantalla y cursores animados, *e-cards* (tarjetas digitales) y *podcasting*.

7. Entre las herramientas digitales que se emplean aplicadas a la publicidad existen: *Banner/Skycrapers, interstitials/layers/flies, pop-ups*²³⁹/*pop unders, microspots* y m-videos, *advertorials, contextual marketing* (red de contenidos), mensajes electrónicos de texto: *e-mail marketing*, mensajes electrónicos de texto: marketing de transacciones electrónicas, *rich media ads, media hub/off/on-line marketing, proximity marketing*.

8. Existen las herramientas de marketing digital aplicadas a la comunicación como las llamadas *Stakeholders sites*, comunicación interna electrónica: empleados (*intranets*), accionistas (Internet) y distribuidores (*extranets*); SMO (aplicación en Facebook); *e-Public Relations* (sobre redes profesionales como Xing, Plaxo y LinkedIn); *Business Virtual Communities; Newsgroups* y *Newsletters; Widgets; Listas de distribución/RSS marketing; Chats* con personalidades; *e-Launching* (lanzamientos de nuevos productos, firmas y divisiones on-line); *NetEvents*

²³⁹ *Pop-up*: Ventanas publicitarias que se abren siempre que el usuario carga la página de destino original.

(e-Eventos); Notas electrónicas de prensa; *Clipping* de noticias; e-Salas de prensa.

Según los datos analizados de la muestra seleccionada las herramientas utilizadas en las bibliotecas universitarias con escuela de negocio por orden de uso son:

1. Listas de distribución.
2. *RSS marketing*.
3. Catálogo electrónico.
4. Mensajes electrónicos de texto: *e-mailing* marketing, SMS marketing, MSM.
5. Web Interactivas 2.0.
6. *Blogs*.
7. *Podcasting*.
8. *Chat* en tiempo real de uso y formación.
9. Intermediación electrónica.
10. SEO (*Search Engine Optimization*)
11. SEM.

Los primeros pasos del proceso de planificación de marketing digital consisten en hacer estudios de clientes y del mercado en concordancia con lo señalado en el plan de marketing tradicional del capítulo cinco de esta tesis. A efectos de esta tesis, el enfoque se sitúa en los usuarios de bibliotecas universitarias con escuela de negocios y en concreto de la Biblioteca IE, a los que se llaman los clientes. En esta parte se ofrecen ejemplos, definiciones de términos, pasos y herramientas para obtener información de los clientes.

Una vez señaladas las diferentes herramientas, en los siguientes epígrafes de este capítulo se analizan tres herramientas de cada variable según las posibilidades de los que dispone el marketing digital actualmente para diseñar las acciones que hagan posible alcanzar los objetivos marcados

en el plan de marketing digital. Con todo lo anteriormente expuesto se pretende dar paso a posibles investigaciones futuras.

7.2. Instrumentos de marketing digital para la investigación de mercados (*markets e-research*).

Para lograr llevar a cabo una estrategia de marketing relacional y de personalización masiva, es imprescindible previamente una adecuada identificación del usuario, de sus necesidades, gustos y preferencias, para tratar de adecuar al máximo el mensaje publicitario que se quiere utilizar.

Tabla 29
Instrumentos de marketing digital para la investigación de mercados (*markets e-research*).

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
VRM: Determinación de perfiles de navegación	Control, <i>e-audit</i>	<i>Focus group</i> y <i>rating</i> de otros medios masivos como la televisión	Sistemas cuantitativos de establecimiento de perfiles como paneles de usuarios o encuestas telefónicas	e-encuestas, e- <i>datamining</i> , <i>webmetrics/log analysis</i> y e-CRM	<i>Online panels</i> e <i>Internet marketing research</i>
e-encuestas	Control y comunicación referido a e-encuestas científicas. Marca y producto referido a <i>e-surveys</i> abiertas	Encuestas telefónicas, más cualitativas que cuantitativas (en oposición a <i>e-surveys</i>)	Encuestas postales	<i>e-mail marketing</i> , webs interactivas, e-CRM y VRM	<i>Online panels</i> y <i>e-segmentation</i>

Fuente: Elaboración propia.

La confección de estas bases de datos a través de la herramientas de investigación de mercados siguientes posibilitará la personalización, el saludo al usuario con su nombre cuando visite la web, o simplemente informarle de los servicios que más se ajustan a su perfil, localización geográfica, sistema operativo, día y hora más adecuado para el envío de mensajes, etc. En definitiva se pretende conseguir personalizar la estrategia no sólo comercial, sino la de mercado de la organización mediante el uso de la red y las herramientas que lo posibilitan.

Existen las siguientes herramientas: *e-segmentation* o análisis on-line de la demanda, control electrónico de la competencia mediante *robots*²⁴⁰, *Internet Marketing Research* o investigación de marketing en la web, e-encuestas, *on-line panels* o panels en línea, *on-line focus groups* o dinámicas de grupo on-line, *e-datamining/warehousing*: tratamiento electrónico de datos de clientes, enriquecedores/cualificadores on-line de datos offline, e-geomarketing o control electrónico de mercados y ventas (o uso) con base geográfica y VRM o determinación de perfiles por navegación.

7.2.1. VRM y segmentación computacional: determinación de perfiles por navegación.

Visitor Relationship Management (VRM) trata de disponer de un sencillo sistema que permita al bibliotecario analizar de forma agregada el tráfico anónimo de la web de la Biblioteca IE para ser capaz de tomar decisiones tanto de marketing tradicional como de marketing digital y poner en marcha unas u otras acciones.

La segmentación computacional y la investigación de mercados digital tienen importancia clave, ya que este *target* alcanza una relevancia máxima. La segmentación computacional es una técnica de segmentación en base al comportamiento o navegación de los usuarios. Para ello, utiliza sistemas

²⁴⁰ Según WordReference, el término *robot* es traducido del inglés como robot del conocimiento.

avanzados que permiten recoger la navegación de los usuarios, qué contenidos leen, cuánto tiempo se pasan en ellos, con qué frecuencia los consultan, qué palabras clave buscan, creando así un perfil de usuario que trata del conjunto de intereses mostrados por los usuarios. Permite reaccionar ante dichos perfiles de diversas maneras, mandando un mensaje publicitario adecuado, una oferta de comercio electrónico pertinente según el perfil o incluso mostrar contenidos diferentes según el tipo de usuario que visita la página de la biblioteca.

Estos sistemas analizan la información del usuario para crear su perfil y a partir de ahí, identificar grupos o segmentos de usuarios con perfiles homogéneos y así poder dirigirse a ellos de manera pertinente a sus intereses. Ejemplo podría ser el análisis para el envío de novedades de recursos electrónicos, eventos o libros a las distintas tipologías de usuarios de la Biblioteca IE en función de su navegación. Otro ejemplo es insertar *in rich media ads* para anunciar un servicio nuevo de valor añadido de la biblioteca académica o de investigación en los sitios normalmente más navegados por el perfil del usuario de ese servicio en concreto.

Puede incluso aportar información al bibliotecario para un rediseño de la estructura de navegación, también es necesario para mejorar el posicionamiento natural en buscadores y posibilita tener un buen conocimiento agregado de las conductas de los potenciales clientes²⁴¹.

Ya desde la *homepage*, el visitante ha de encontrarse con una interfaz de navegación basada en árboles de decisión de marketing que le haga mostrar preferencias con cada clic. Se trata de estructurar la jerarquía de

²⁴¹ VRM permite sacar algo de la nada: mientras el *Customer Relationship Management* (CRM) se basa en conocer al cliente lo máximo posible (y por tanto identificarlo) para, no ya adaptar a él nuestros productos y servicios, sino producir lo que quiere usar o comprar. El VRM pretende, entre otras cosas, complementarlo con la información de aquellos visitantes cuya identidad nunca llegamos a conocer. Por tanto, se trata de capitalizar los datos de comportamiento y respuesta a las propuestas de los visitantes web para adaptar los productos de la biblioteca, incrementar el uso o las ventas on-line al “adivinar” lo que el potencial cliente busca y matizar los informes de marketing del CRM.

páginas web por medio de un discriminador de perfiles de forma que, sin necesidad de hacer preguntas al navegante, cada link elegido sea ya una respuesta: en qué productos o servicios está más interesado, qué opciones adicionales contempla, etcétera.

Sobre la descrita estructuración de la web, el software VRM acumula los datos históricos de decisión del navegante y crea perfiles multidimensionales por tipos de visitante para aplicarlos en recomendaciones en tiempo real en la propia web, en la definición e implementación final de productos y servicios o en la optimización del marketing centrado en el cliente.

7.2.2. Encuestas electrónicas (e-encuestas).

Las encuestas electrónicas son herramientas que ayudan en tres frentes en la labor de investigación en marketing:

1. Relación con los clientes para asegurarse de que los productos y servicios les satisfacen, conocer mejor sus gustos, satisfacciones e intereses y ser capaces de segmentarlos para hacerles una oferta más personalizada.
2. Evaluación de procesos para determinar los ratios de fidelización, nivel de satisfacción con el uso o la compra, con el servicio de atención al cliente, etc.
3. Entorno competitivo para conocer mejor el posicionamiento de la Biblioteca IE con respecto a la competencia y la diferencia entre las propuestas de valor.

Respecto a la implementación, lo primero a tener en cuenta es que el principal aliado de la encuesta electrónica no es la web y el correo electrónico. El correo puede dirigir al encuestado a un apartado del *site*²⁴² en

²⁴² *Site*: Conjunto de páginas web con elementos multimedia de una organización o

el que esté la encuesta, es preferible que no sea público para evitar que dejen sus opiniones navegantes cuya falta de ajuste al perfil del *target* no las hace extrapolables. Sólo se deben dejar las encuestas abiertas dentro del ámbito del *e-researching* cuando lo que se evalúa son las propias características del *site*. En cuanto a otros formatos, el banner es sólo adecuado para las *intranets* (comunicación interna) y el *pop-up* sólo ha de usarse con encuestados con mucho interés. Por lo que se refiere a los tiempos de respuesta, el 80% de quienes van a rellenar la encuesta digital lo harán en la primera semana después de haberla recibido, por lo que conviene hacer un reenvío a la semana a aquellos encuestados de los que no se haya tenido noticia; no obstante, no cabe esperar respuesta de más del 20% de los mismos.

Un ejemplo es solicitar al usuario que se registre en el perfil de la Biblioteca IE en una red social (Facebook) para ver si una nueva herramienta electrónica especializada en investigación es interesante para él con un período de prueba gratis para el internauta si responde a la encuesta electrónica.

7.3. Instrumentos digitales, el control de marketing digital: *e-audit*.

Sirven para medir la efectividad de las acciones de marketing digital para mejorar tanto la selección de estas herramientas como la forma más conveniente de utilizarlas.

Los indicadores más utilizados para controlar la audiencia de un *site* en la red son:

1. Número de visitas/impactos: Número de personas que acceden a la página o entorno web. Se considera un indicador poco fiable, ya que trata cada fichero de forma individualizada en lugar de la página de

particular ubicado en la red.

forma unitaria. En definitiva, los impactos se generan con cada petición que se realiza al servidor web.

2. Promedio de consultas: Es el resultante de dividir las consultas acumuladas de cada periodo temporal por el número de días de dicho periodo.
3. Distribución de consultas por zonas geográficas.

Tabla 30
Instrumentos digitales de control.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
e-CRM	Investigación de mercados, markets <i>e-research</i> ; comercialización y <i>e-commerce</i>	CRM tradicional al que complementa y desarrolla	Control de telemarketing	Asesoramiento on-line de uso <i>e-customer service</i>	e-GRPs
e-GRPs	Publicidad	Compra de medios, dimensionamiento de campañas y seguimiento mediante GRPs	Compra de medios on-line mediante históricos de uso en base al CRM	VRM y <i>WebMetrics/Log Analysis</i>	<i>Marketing decision support systems</i> y control on-line de rentabilidad

Fuente: Elaboración propia.

4. Tiempo de conexión: Este indicador ofrece la cantidad de tiempo que un usuario está conectado a una página o entorno web.
5. Direcciones IP del visitante: Es muy útil para identificar al usuario. Su limitación se debe a la imposibilidad de identificar el usuario que se conecta desde una red interna, ya que sólo figurará la red interna de la organización.
6. Solicitud de anuncio: Es el número de veces que un usuario visualiza un determinado anuncio.

Respecto al control son las siguientes: *WebMetrics/Log Analysis* (actividad del servidor), *Marketing Decision Support Systems*, audimetría electrónica, e-CRM, control on-line de la responsabilidad del marketing, modelos electrónicos de seguimiento y análisis de uso, e-GRPs.

7.3.1. E-CRM.

Customer Relationship Management es un proceso/estrategia/filosofía de negocio enfocado a conseguir relaciones estables y duraderas con los clientes o usuarios, a base de gestionar al cliente, con el apoyo de determinados sistemas y procesos. Todo para conseguir más valor para la organización y para el cliente.

Todo sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) cuenta con un importante componente electrónico; sin embargo, en los más de diez años transcurridos desde que estos sistemas se introdujeron por primera vez en instituciones, la actividad on-line ha supuesto una revolución para los negocios sólo comparable a la industrial del siglo XIX. De ahí la necesidad de poner el acento en la “e” del e-CRM: cada vez los datos procedentes de los canales digitales tienen más importancia en la estrategia CRM, necesitando un tratamiento diferencial.

Las diferencias entre un sistema CRM y otro e-CRM estriban en las siguientes variables: disponibilidad, limitaciones horarias frente a 365x24; accesibilidad, limitaciones geográficas y tecnológicas versus universal; canales, con teléfono, fax, fuerza de uso, etc. Internet, móvil, PDA, TDT, etc.; interactividad, con necesidad de intermediarios frente a autogestión; integración, escasa y solo a nivel local versus global; nivel de servicios, limitado por razón del coste de alto nivel gracias a los nuevos desarrollos tecnológicos; todo lo cual resulta en una mucho más alta eficiencia del sistema.

La implementación del sistema pasa por desarrollar (parametrizado a cada sector y tipología de institución) un modelo de tres niveles: nivel de interfaz de usuario (con vistas de consulta y de introducción de información, ambas multicanal e integradas); nivel de datos (mejorado para soportar B2B²⁴³ y B2C²⁴⁴ y con relaciones superiores entre los distintos objetos de datos); y nivel de procesos (que incluya un soporte de procesos prediseñados adaptable y un sistema de análisis agregado de datos de cliente).

Pero, independientemente del coste, la clave del éxito de la implantación de un sistema e-CRM está en afrontarla como un desafío de negocio y no tecnológico. Sin el correcto enfoque tanto estratégico (es imprescindible que se involucre la alta dirección) como de personas y procesos, el proyecto nunca alcanza el éxito.

7.3.2. E-GRPs.

Los *Gross Rating Points* (GRPs) son una medida de audiencia publicitaria de un medio equivalente al 1 por 100 del universo potencial total de audiencia, sin considerar las duplicaciones.

Lógicamente, los GRPs en Internet frente a algunos medios, como la TV, son aún moderados porque aún no hay una masa de gente tan elevada que se conecte a la red a nivel mundial. El problema está en que la concepción de GRPs es válida en términos de marketing transaccional. Hay que adaptar los GRPs al mundo digital para que sean representativos y se puedan construir campañas *on /off* de forma homogénea. Así surgen los e-GRPs, o GRPs electrónicos, también llamados iGRPs (con la “i” de

²⁴³ B2B (*business-to-business*) es la transmisión de información referente a transacciones comerciales electrónicamente, normalmente utilizando tecnología como *Electronic Data Interchange* (EDI), presentada a finales de los años 1970 para enviar electrónicamente documentos y más tarde la compra de bienes y servicios a través de la Web vía servidores seguros.

²⁴⁴ B2C (*business-to-consumer*) se refiere a la estrategia que desarrollan las instituciones para llegar directamente al cliente o usuario final.

interactive). Dicha medida consiste en estimar de forma razonable el número de usuarios únicos que serán alcanzados a través de cualquier canal on-line y correlacionarlo con el número bruto de impresiones compradas, obteniéndose una relación denominada e-GRP asimilable al GRP de los medios tradicionales.

En el caso de esta herramienta, la operativa cae de parte del proveedor, debiendo limitarse la organización cliente a contar con sus servicios, bien directa, bien indirectamente. La clave es que disponga de una base de panelistas significativa y bien estructurada en cuanto al uso tanto de medios *on* como *off line* para que las medidas sean comparables y representativas. De esta forma, se podrá determinar el número de visitantes únicos que llegan a un *site* como resultado de una determinada pieza de e-marketing y, cotejando este número con la frecuencia de exposición, obtener el e-GRP para cada elemento de la campaña on-line por *target* sociodemográfico, de programa académico, etc. Finalmente, confrontando los e-GRPs y los GRPs tradicionales con un detallado análisis de costes, se podrá optimizar el conjunto de la campaña *on* más *off* en términos de ROI.

Respecto a los instrumentos digitales de control de marketing digital destacar también la necesidad de que trabajen los bibliotecarios con el departamento de TIC para la recopilación de datos de control y otros instrumentos y herramientas por su utilidad en la toma de decisiones más adecuadas para las acciones de marketing digital.

7.4. Herramientas digitales respecto a la variable producto del marketing mix.

La implicación de Internet viene determinada fundamentalmente por la posibilidad de crear nuevas líneas de negocio, nuevos productos y servicios dada la posibilidad de Internet para segmentar clientes, o para personalizarlos.

Internet altera el servicio posterior sobre el uso o postventa, ya que ofrece la posibilidad de otorgar un servicio caracterizado por la personalización, la rapidez, el acceso remoto veinticuatro horas siete días a la semana, y el bajo coste de dichas acciones.

Tabla 31
Herramientas digitales de productos.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
Marketing Viral	Marca, comunicación y publicidad	Todas las de lanzamiento de producto	<i>Spots</i> televisivos y, sobre todo, cuñas radiofónicas	Webs interactivas y e-mail marketing	<i>Microspots</i> y e-videos; y <i>Rich Media Ads</i>
Search Engine Marketing	Marca, comunicación y publicidad	Todas las usadas en campañas publicitaria de algún producto o línea de productos en las que debe tener un sitio obligado en el mix	Anuncios de productos destinados a los <i>targets</i> indicados en el apartado anterior	<i>Minisites</i> promocionales, portales de <i>e-commerce</i> y webs interactivas	<i>Direct Search Engine Marketing</i> y <i>contextual marketing</i>
Configuradores/ Verificadores Electrónicos de productos	Promoción y comercialización	Muestrarios	Catálogos, especialmente los muy voluminosos debido a la multitud de opciones y componentes	<i>Minisites</i> promocionales, portales de <i>e-commerce</i> y webs interactivas	<i>Online Product testing</i> y <i>catálogo electrónico</i>

Fuente: Elaboración propia.

La más clara influencia de Internet sobre los productos de la biblioteca y sus servicios lo ejerce sobre aquellos que por sus características intrínsecas se convierten en parte integrante de la propia red; así, productos como el catálogo on-line, los recursos de investigación, *podcast* de

formaciones, vídeos multimedia, soporte al cliente en remoto son configurados para ser soportados a partir de Internet.

La biblioteca debe de ser capaz de aprovechar el gran potencial de extender su unidad de negocio a Internet y de investigar nuevas posibilidades on-line para cualquier producto y servicio.

No hay duda de que cada producto o servicio bibliotecario encuentra nuevo valor añadido on-line como puede ser añadir *tag* a los referencias bibliográficas de los materiales del catálogo automatizado y on-line para recomendar a otro usuario, ver las portadas de los libros y sumarios de libros, la tabla de contenidos de las revistas y el texto completo a través del servicio de difusión selectiva de información, impartir formación de usuarios en remoto, etc.

En definitiva, la biblioteca tiene que analizar cada característica de sus productos o servicios, y plantearse cómo pueden ser mejorados o adaptados a través de Internet de forma continuada debida a los continuos cambios y posibilidad que ofrece la red.

En los datos recopilados de las distintas bibliotecas participantes, el catálogo electrónico es utilizado por el 100% de las bibliotecas en la muestra de esta tesis. Junto a las listas de distribución y el RSS Marketing son las herramientas de comunicación y producto que tienen el tanto por ciento más elevado de uso. Es decir, todas las bibliotecas de la muestra cuentan con estas herramientas en sus actividades diarias de marketing.

En cuanto a producto existen otras herramientas como: el marketing viral, modelos electrónicos de definición de productos, *on-line product testing*, *Search Engine Marketing*, sedes de evaluación o posicionamiento de productos en webs comparativas, configurador web de productos, e-portafolios, *e-learning marketing*.

7.4.1. Marketing viral.

El marketing viral (también llamado marketing boca a boca electrónico) puede ser definido como una estrategia que incentiva que los individuos

transmitan rápidamente un mensaje de uso o comercial a otros de manera tal que se cree un crecimiento exponencial en la exposición de dicho mensaje. Es comunicación comercial que se propaga a sí misma. El ejemplo clásico de marketing viral es el caso de las monedas virtuales. La red ha generado diversas formas de acciones comerciales relacionadas con dinero electrónico. Por comprar, por ver publicidad, simplemente por navegar se recompensa a los internautas. Algunas de las formas más extendidas es el caso de Spedia.com: Paga por todo, por tener la barra, por recibir e-mails, por suscribirse en páginas y por comprar.

Otro ejemplo es Gmail.com, uno de los primeros servicios de e-mail gratuitos basados en web, con el que se consiguió una difusión multimillonaria gracias a que los mensajes que cada nuevo usuario enviaba a su círculo de contactos incluían en la parte inferior estas sencillas palabras: “Consiga su e-mail gratuito y privado en <http://gmail.com>”.

Se trata de un tipo de publicidad *blended* encubierta basada en el boca a boca a través de Internet que luego se propaga y refuerza a través de los medios tradicionales. Es un poderoso elemento que la tecnología ofrece para potenciar el marketing de guerrilla, es decir, la consecución de los objetivos de marketing a través de métodos poco convencionales que se basan en los usos y costumbres del público objetivo para sorprenderlos en sus actividades cotidianas.

El marketing viral, los anunciantes lo ven como una opción de hacer mucho ruido a muy buen precio. No siempre una campaña de este estilo es la mejor solución y es difícil hacerla funcionar. El producto o servicio ha de tener una serie de valores asociados que hagan posible buscar la virilidad dentro del público objetivo de una forma que no quite posición a la marca por una parte y dispare las emociones y el deseo de reenvió por otra.

El autor experto en marketing viral Ralph F. Wilson²⁴⁵ indica los

²⁴⁵ WILSON, Ralph F. (2005): “The Six Simple Principles of Viral Marketing”, *Web*

elementos que deben estar presentes para imponer este tipo de estrategia:

1. Ofrecer un producto o servicio de valor para los proyectos. La idea es atraer con algo gratis para luego ofrecer productos o servicios por los que si se cobrará.
2. Facilitar un medio de difusión muy sencillo. El medio que lleve el mensaje debe ser fácil de transferir y replicar. Este puede ser un e-mail, un sitio web, un gráfico, o la descarga de un software.
3. El servicio debe ser rápidamente escalable²⁴⁶.
4. Explotar la motivación y los comportamientos humanos. Si la transmisión del servicio puede explotar sentimientos de pertenencia, estatus, popularidad, se logra el objetivo.
5. Utilizar redes existentes de comunicación. El ser humano es un ser social. Aprender a transmitir el mensaje a través de esas redes y rápidamente se logra el contagio.
6. Tomar ventaja de los recursos de los demás. Los programas de afiliados colocan textos o enlaces gráficos en los sitios de otros. Un ejemplo son los autores que permiten que sus artículos sean publicados en otros sitios gratuitamente, buscando posicionarse aprovechando la audiencia del sitio.

También algunos aspectos más a tener en cuenta, según Manuel Coto: “Hacer reír a la gente, recomendar algo muy interesante, competir, ganar dinero, obtener un descuento muy interesante, participar en una causa noble, reforzar el ego, adherirse a una petición de algo justo de interés general, sexo, bromas y travesuras, utilizar juegos para lanzar la campaña”²⁴⁷.

Marketing Today, February 1, <<http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles-clean.htm>> [Consulta: 25/08/2012].

²⁴⁶ Sinónimo de adaptabilidad.

²⁴⁷ ALONSO COTO, Manuel (2008): *El plan de marketing digital: blended marketing como integración de acciones on y offline*, Madrid [etc.]: Prentice Hall. p. 112.

La principal ventaja para la Biblioteca IE de esta herramienta de marketing digital es que una vez activada no requiere demasiado esfuerzo ya que el mensaje se transmite por la acción de los propios usuarios; pero para conseguirlo con éxito hay que superar una dificultad básica: encontrar el atractivo clave que sirva de impulso a la difusión multiplicadora. La clave estratégica para poner en marcha con éxito una campaña de marketing viral está en la creatividad y es donde hay que poner el esfuerzo económico que por otra parte no tiene que ser muy grande.

Un ejemplo de la biblioteca es un correo electrónico con una *url* a un vídeo atractivo y divertido de la Biblioteca IE con un juego de inteligencia, conocimientos, descuentos en eventos culturales, museos, las noches blancas, etc. Se lleva a cabo en la Biblioteca IE al inicio de curso se tomo en vídeo la clase de formación de usuarios introductoria y se filma mayoritariamente a los alumnos. Estos se ven reflejados con imágenes y detalles concretos en el vídeo y les agrada, esta acción hace que tengan el recuerdo en positivo de la biblioteca durante toda su experiencia en la institución.

7.4.2. Search Engine Marketing (SEM).

El conjunto de técnicas conocido como marketing de buscadores consta de las técnicas orientadas a optimizar los resultados directos (SEO proceden directamente de los algoritmos del motor de búsqueda, que priman la relevancia de las webs a las que enlazan y su ajuste con las palabras por las que se buscó (resultados naturales) de los buscadores y de las destinadas a sacar el máximo partido de los enlaces patrocinados (SEM la biblioteca ha pagado para que aparezcan).

El enlace de pago o patrocinado es un formato publicitario de texto que contiene un enlace a la página web del anunciante, se paga al buscador sólo cuando el navegante hace clic sobre dicho enlace. Este formato se muestra siempre que un navegante realiza una búsqueda relacionada con

determinadas palabras clave que previamente han sido seleccionadas por el anunciante, en este caso, la Biblioteca IE.

En el buscador, además de los resultados directos que éste incluye en función de los parámetros de su algoritmo de búsqueda, existen en la página áreas de alquiler por las que el buscador cobra al anunciante. Hay espacio (muy limitado) para incluir un texto (llamado creatividad y donde el e-copy es clave) que capte la atención del navegante y una url que al pinchar enlaza a la página de la web elegida por la Biblioteca IE cliente del buscador.

Se trata de determinar cuáles son las palabras que los potenciales clientes de los productos y servicios pueden teclear (utilizar) en el buscador cuando intentan localizar información relacionada con los mismos. Con una creatividad adecuada (texto que cautive su atención) les atraiga a la web en este caso de la Biblioteca IE. Aparecer más o menos arriba en el área de enlaces patrocinados directamente depende de lo que se pague en algunos buscadores (como Yahoo) mientras que en otros (como Google) dependerá de un mix de lo relevante de nuestra página y lo que estemos dispuestos a pagar (CPC =coste por clic) en la subasta entre anunciantes a la que se someten las palabras.

Tiene como principales beneficios:

1. Alta segmentación: Puesto que permite orientar los anuncios específicamente a los navegantes que buscan los productos o servicios. Incluso permite evitar que estos se muestren a navegantes no orientados, poco susceptibles de convertirse en clientes.
2. Flexibilidad y control: Se puede editar un anuncio y ver las modificaciones on-line en unos minutos. Esto ayuda a una gestión dinámica y abierta a cualquier modificación que se dé tanto a nivel producto o servicio como de mercado, adaptando así la publicidad a cada cambio.

3. Efectividad: Se puede obtener el máximo retorno de la inversión publicitaria. Cada anunciante puede decir lo que va a invertir diariamente, si el importe se hace en base al coste por clic (CPC) o al coste por impresión, y cuanto se desea pagar cada vez que un navegante haga clic en el anuncio o lo visualice.

Antes de iniciar cualquier campaña publicitaria de enlaces patrocinados se tienen que establecer los objetivos de dicha campaña:

Si se pretende generar clientes potenciales, aumentar el tráfico, convertir los anuncios en uso (ventas), reducir coste por adquisición, dar a conocer los productos y servicios, crear marca, o tener presencia.

Y también planificar detalles como:

1. La cantidad que se desea invertir en publicidad en los buscadores.
2. Quién es el público objetivo.
- 3.Cuál es la ventaja competitiva de la Biblioteca IE.
4. En qué tipo de resultados se está interesado.
5. Que ROI se desea alcanzar.

A continuación hay que seleccionar las palabras clave (*keywords*) que van a formar cada grupo de anuncios. Hay que conocer el contenido de la página web de la Biblioteca IE para la identificación de las palabras que describen las categorías principales de la actividad de negocio.

Por ejemplo: Biblioteca IE, escuela de negocios, universidad, investigación, ayuda al investigador, préstamo, préstamo interbibliotecario, buscar información, buscar, orientación bibliográfica, información, servicios, productos, acceso remoto a recursos electrónicos, chat, etc. Hay que definirlos tanto en español como en inglés.

Contando con la selección de palabras claves, se crean los mensajes publicitarios y para ello se debe tener en cuenta: a) colocar las palabras claves en una situación destacada dentro del texto; b) centrarse en la ventaja

competitiva y utilizar palabras interactivas (las frases interactivas establecen las expectativas de los navegantes) y c) ofrecen una excelente transacción entre el anuncio y el sitio.

Según el análisis de la muestra las bibliotecas optan más por desarrollar el análisis SEO ya que aunque supone unos costes siempre son menores que el análisis SEM, por eso se ha señalado aquí esta herramienta digital.

7.4.3. Los configuradores y los verificadores electrónicos de productos.

Un configurador de producto en línea es un software especial que se embebe dentro de un *site* y que permite al potencial usuario personalizar su producto en función de todas las opciones disponibles para el mismo.

Un verificador de producto es un sistema (*software + hardware*) similar pero no tan enfocado a la elección de opciones como a mostrar el producto desde todos los puntos de vista posibles para que el navegante pueda tener una experiencia lo más aproximada posible a la de una “prueba física” del producto.

Esta herramienta es especialmente útil en el caso de productos como el catálogo de la biblioteca con las portadas, los sumarios, los índices de contenido, de algunos capítulos de las obras, texto completo de las revistas suscritas de forma individual o en paquetes.

Si el material es físico podemos saber hoy en día si interesa ir a consultarlo en sala, tomarlo prestado, solicitar el escaneado de una parte de la obra o un número de páginas en concreto, etc.

Dentro de las bases de datos las búsquedas realizadas te permiten y sugieren ver artículos relacionados, recibir los artículos publicados con posterioridad y referidos al tema buscado sin tener que introducir en el buscador la estrategia de búsqueda otra vez, permite ver el histórico de búsquedas, exportar referencias a gestores bibliográficos y poder ver el texto

completo de la selección desde el propio gestor para no abrir el recurso otra vez y tener que realizar la consulta otra vez.

7.5. Herramientas de e-marketing para generar marca: *e-branding*.

Para la creación de la marca en Internet existen, entre otras, las once leyes inmutables²⁴⁸ del *branding* en Internet, y se siguen para la determinación y selección de una marca que funciona en la red.

1. La ley de negocio o medio.
2. La ley de la interactividad.
3. La ley del nombre común.
4. La ley del nombre propio.
5. La ley de la singularidad.
6. La ley de la publicidad.
7. La ley de la globalización.
8. La ley del tiempo.
9. La ley de la vanidad.
10. La ley de la divergencia.
11. La ley de la transformación.

La Biblioteca IE (*IE Library*) se apoya en la ley de la globalización que defiende que Internet destruirá todas las barreras y fronteras entre países. Un hecho indiscutible ya que se está produciendo a todos los niveles. Por ello, el nombre de marca debe ser lo más internacional posible y de ahí la denominación de IE Library, IE Business School e *IE University*.

²⁴⁸ RIES, A.; RIES, L. (2000): *Las 11 leyes inmutables del branding*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Cuando se habla de presencia también se refiere al e-mail, SMS, MSM, etcétera. En el mundo on-line, al no existir o ser desconocida la referencia

Tabla 32
Herramientas digitales de marca.

	Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
Herramientas de E-Marketing para generar marca: E-Branding	WEBS 2.0	Publicidad y comunicación	Folletos	Presentaciones corporativas	Protectores de pantalla, fondos de escritorio y cursores animados; <i>e-cards</i> ; <i>online games marketing</i> ; foros; <i>e-quizzes</i> ; asesoramiento on-line de compra	Gestión de dominios; <i>blogs</i>
	Corporate blogs	<i>Blogs</i> Corporativos	Todas las de marca y relaciones públicas	Pre tests de producto, boletines periódicos y dossiers de prensa	<i>RSS marketing</i> , <i>direct search engine marketing</i> y webs interactivas	Foros y <i>e-Public relations</i>
	Online Games Marketing: E-Games y M-Games	Producto, promoción y publicidad	Todas las de creación de marca, pero especialmente anuncios en papel con la <i>url</i> del <i>advergame</i> o el número al que llamar para descargar el juego en el móvil	<i>Spots</i> televisivos	<i>Minisites</i> promocionales, webs interactivas y <i>e-mail marketing</i>	Marketing viral y <i>Rich media ads</i>

Fuente: Elaboración propia

física tradicional, los clientes buscan otras garantías que les refuerce su

posición ante la organización. El impacto de Internet respecto a la presencia surge para justificar como los sitios web contribuyen al marketing mix. El estilo de la página web proyecta la imagen de la institución y su posición en los mercados.

Asimismo, el mantenimiento y actualización de la misma van a resultar imprescindibles para que la presencia de la empresa se mantenga y preserve una adecuada imagen de marca.

En primer lugar, lo que hay que garantizar es la calidad del diseño y la usabilidad de la web, de tal forma que sea consistente y agradable al usuario. Además, es necesario incorporar otros elementos adicionales que refuerzan la fiabilidad y garantía de la web como políticas de privacidad, de opiniones de clientes y expertos, notas de prensa y noticias relacionada con el *site*.

Cuando lo que se pretende es generar marca, existen las herramientas digitales siguientes: Patrocinio electrónico; Webs interactivas 2.0; e-alianzas/*Bartering*²⁴⁹; Imagen Corporativa Digital; *IPTV Corporate Channel*; Gestión de dominios; *e-presentations (slideshare branded channel*²⁵⁰); *Blogs*; *On-line Games Marketing: E-games y m-games*. Wikipedias temáticas; *Search Engine Optimization*.

7.5.1. Webs interactivas 2.0.

Cuando el e-marketing arrancaba hace ya algo más de 10 años, las instituciones punteras en este campo desarrollaban una especie de tarjetas de visita virtuales que eran su presentación al cliente en el ciberespacio. La

²⁴⁹ El término *Barter* en inglés significa trueque.

²⁵⁰ SlideShare da la posibilidad de tener el propio canal personalizado de marca en redes sociales. Además de atraer a los usuarios del mundo de los negocios, la puesta en marcha ha sido el despliegue de servicios de primera calidad como obtener beneficios económicos de la plataforma. Es una herramienta que las organizaciones pueden utilizar como conductores de la captura de documentos y presentaciones que apoyan el marketing de las instituciones como ejemplo nombrar a la Library Manchester Business School. < <http://www.slideshare.net/channels> > [Consulta: 20/04/2012].

tecnología ha hecho evolucionar este concepto hasta convertirlo en una herramienta de *e-branding*: no siempre es necesario ni aconsejable vender a través de Internet; a veces la clave es convencer al cliente de que lleve a cabo el uso o la compra a través de otro canal. Y nada mejor que permitir al cliente de la Biblioteca IE interactuar con la forma de hacer negocios a través de una web interactiva bien concebida desde el punto de vista social para que los propios usuarios complementen los contenidos e, incluso, adquieran un papel capital en su desarrollo.

Las webs interactivas son utilizadas por el 40% de las bibliotecas participantes en la muestra seleccionada para la realización de esta tesis.

Se parte de construir una web interactiva orientada a las peculiaridades de los clientes y de los potenciales. Importa relativamente poco que el desarrollo tecnológico se realice con recursos informáticos propios o que se subcontrate, pero en lo que sí se debe acudir a ayuda profesional es para el diseño, tanto gráfico como de contenidos, y la usabilidad, de la misma forma que se piensa y repiensa qué tipo de folleto corporativo agrada más al perfil de cliente. Y siguiendo con el ejemplo del folleto, hay que pensar en que una web está amortizada en dos años, con lo cual conviene hacerle un rediseño completo; de hecho, si las organizaciones renuevan sus folletos anualmente, ¿por qué no hacerlo con la web de la Biblioteca IE?

7.5.2. Blogs corporativos.

Un blog, también conocido como *weblog* o bitácora, es un web *site* periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores donde el más reciente aparece primero, con un uso o temática en particular, siempre conservando el autor la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Existen *weblogs* de tipo personal, periodístico, institucionales o corporativos, tecnológicos, educativos, etc. Lo que interesa a nivel organizacional es el *corporate blogging*, los *blogs* de las

bibliotecas universitarias que se publican con el soporte de una organización que busca en ellos una ayuda para alcanzar sus objetivos institucionales, básicamente desde el prisma de la marca, para afinar el posicionamiento de la firma, y la comunicación, tanto interna donde los *blogs* actúan como herramientas colaborativas de gestión del conocimiento, como externa, para reforzar las relaciones con grupos claves de clientes o *targets*.

Son utilizados por el 30% de las bibliotecas universitarias con escuela de negocios de la muestra.

Montar un blog no requiere ningún conocimiento técnico; miles de personas con conocimientos básicos de informática lo hacen cada día. De todas las herramientas gratuitas de desarrollo de *blog*, la más famosa es Blogger (www.blogger.com), que también ofrece hospedaje gratuito. Sin embargo, eso precisamente es lo que las hace desaconsejables para uso institucional: si hay cualquier problema, todos los contenidos están alojados en sus servidores y pueden perderse. Por eso, la mejor solución es comprar un programa estándar de publicación de *blogs*, el más fiable y flexible de los cuales es MovableType o el software que utilice la institución. Otro aspecto a tener en cuenta es la necesidad de proveer el servicio de RSS *feed* de manera que utilizando agregadores on-line de noticias los lectores puedan descargarse las novedades.

7.5.3. Online games marketing: e-games y m-games.

Dado el carácter fundamentalmente lúdico de Internet, parece que el mejor vehículo para la transmisión viral de un mensaje en la red es el de los juegos on-line. Así lo avalan los datos de *Nielsen*: el *online gaming* crece a un ritmo del 25% anual, siendo la quinta actividad más desarrollada por los internautas; además, el 81% de los que participan en un juego on-line le pasan su link al menos a una persona y el 49% se lo hacen llegar a dos o tres.

El concepto de *Online Games Marketing*²⁵¹ está más orientado a la marca, ya que el marketing viral propiamente dicho consiste en hacer circular por la red el link a un juego virtual relacionado con la organización desde el que se accede a la página web de la misma. Es una evolución del concepto de Marketing Viral, es decir, aquél basado en la estrategia de que cada receptor pase el mensaje a transmitir a otros, creándose de esta manera el potencial necesario para el crecimiento exponencial de la influencia y el alcance de dicho mensaje; de ahí su calificativo de viral puesto que, como los virus, se aprovecha de su rápida multiplicación para impactar a miles o millones de individuos.

El típico juego de *E-games Marketing* es de contenido sencillo y muy lúdico sobre plataforma web; son los llamados *Advergames*, en los que un usuario individual juega “contra la máquina”. Pero no es el único tipo de juego; dependiendo de la plataforma, existen otros, aunque menos frecuentes como: los *VR Advergames* en los que para mayor adictivo se incluye la realidad virtual con ayuda de guantes, cascos y otros dispositivos habilitados en el punto de promoción; los *3D Virtual Games*, variante evolucionada de los *advergames* que incorporan la tercera dimensión sobre web para incrementar el entretenimiento; los *Group Virtual Games*, que tienen un atractivo doble: para los participantes que compiten simultáneamente entre ellos y para el público si se realizan en máquinas instaladas en un punto de promoción (por ejemplo, al comienzo de curso, durante los días de bienvenida a los nuevos alumnos, premio al emprendedor y autor del curso académico, etc.

Respecto a las herramientas analizadas sobre la generación de marcas son todas ellas aplicables al entorno de la biblioteca universitaria y son aceptadas y bien recibidas por las distintas tipologías de usuarios lo que hace pensar que generan un excelente resultado.

²⁵¹ VOLKMAR, Marcus (2010): *E-Games de Marketing Und Marketing Digital Entertainment: Potentiale und Probleme*, Verlag: GRIN.

7.6. Herramientas digitales de la variable precio del marketing (*e-pricing*).

Los precios y los modelos de precios han dado un giro total con la llegada de Internet. Las bibliotecas se han mantenido al margen por el modelo de negocio en el que se basan a día de hoy pero se esperan cambios a lo largo de los próximos años²⁵² por los costes elevados de los servicios y las colecciones y la situación económica a nivel mundial.

En países como Inglaterra , Estados Unidos y en general en Europa del Norte se ve con gran aceptación el cobro directo al usuario por multas en el retraso de la devolución de libros y en otros servicios de valor añadido pero en España todavía no está aceptado.

En otras unidades de negocio los nuevos modelos de compra han provocado un nuevo enfoque en la fijación de los precios (por ejemplo subastas inversas o grupos de compra). La política de precios se ve afectada por Internet en la medida en que se facilita a los clientes la opción de adquirir directamente los productos y los servicios a través de la red.

En países como Inglaterra Estados Unidos y en general en Europa del Norte se ve con gran aceptación el cobro directo al usuario por multas en el retraso de la devolución de libros y en otros servicios de valor añadido pero en España todavía no está aceptado.

En otras unidades de negocio los nuevos modelos de compra han provocado un nuevo enfoque en la fijación de los precios (por ejemplo subastas inversas o grupos de compra). La política de precios se ve afectada por Internet en la medida en que se facilita a los clientes la opción de adquirir directamente los productos y los servicios a través de la red.

Este hecho está motivando, entre otras consecuencias, la desaparición de diferentes intermediarios que participan en el proceso de compra

²⁵² *Columbus Metropolitan Library*.<<http://www.columbuslibrary.org/about/doing-business>> [Consulta: 20/01/2012].

tradicional (distribuidores, mayoristas, minorista, etc.), lo que permite en general ajustar el precio final de uso al público. En la Biblioteca IE tenemos la experiencia de comprar por Internet los títulos individuales de revistas directamente a los editores y eso ha supuesto un ahorro importante. No pasa lo mismo con los libros, ya que aunque han desaparecido muchos distribuidores, minoristas, etcétera el precio del libro en general en soporte electrónico de títulos para un fondo universitario y de investigación actualmente es más alto que en soporte papel o inexistente en mucho de los casos.

Tabla 33
Herramientas digitales de precios.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
E-auctions	Comercialización	Todos los modelos (de hojas de Excel a módulos de SAP o BAAN) de <i>pricing</i> , tanto basados en mercado como en análisis de estructura de costes; y todas las herramientas de análisis de la competencia	Investigación de precios de competidores	Gestión electrónica de excedentes/perecederos, temporización digital de precios y <i>marketplaces</i>	Modelos electrónicos de precios <i>offline</i>
Temporización digital de precios	Comercialización y marca	Publicidad tradicional en grandes medios para reforzar el " <i>low cost</i> " de la marca	Fuerza de ventas dedicada a liquidar productos/servicios próximos al fin de su ciclo de vida	<i>E-auctions</i> ; <i>marketplaces</i>	Personalización on-line de precios; adaptación geográficas de precios on-line

Fuente: Elaboración propia.

En otras unidades de negocio, el factor presión es la transparencia de precios. Los precios están publicados en la web y existen buscadores y comparadores de precios para productos estandarizados, los bibliotecarios

no esperan este tipo de desarrollos para los materiales que contratan ya que las productoras y editoriales son empresas que han visto cambiado mucho su negocio y blindan sus estrategias para tener la exclusividad y que los precios no se reduzcan.

Señalar que ha sido precisamente el efecto de Internet en la política de precios lo que ha motivado la aparición de nuevas formas de negocio electrónico, cuyo objeto es ofrecer al internauta y consumidor la mejor oferta posible aunque no haya afectado todavía las bibliotecas.

Respecto a precio existen los sistemas de presupuestos abierto 24x7, plan de fidelización on-line (sistema de puntos), adaptación geográfica de precios on-line, *e-skimming*, modelos electrónicos de precios y *e-auctions*.

7.6.1. *E-auctions*.

Se trata de subastas directas o convencionales, en las que alguien ofrece determinados servicios o productos y los demás pueden pujar por ellos de forma ascendente (variante inglesa) o descendente (holandesa); normalmente gana el mayor postor. En el caso de la Biblioteca IE está previsto desarrollar la subasta de algún producto o servicio patrocinado y que tenga relación, como por ejemplo iPad, utensilios de lujo de papelería, entradas a espectáculos culturales, viajes culturales, etc.

Pero las *e-auctions* realmente interesantes para las instituciones no son éstas sino las inversas, también llamadas reverse e-auctions y no es el caso de la Biblioteca IE ya que en este caso de la biblioteca se intenta fidelizar al usuario más que vender propiamente dicho.

Hay varias fases: en las cuatro primeras, el actor principal es la organización compradora, que prepara los lotes, preselecciona los participantes, les envía los pliegos de condiciones técnicas y les solicita información y precios; en la subasta propiamente dicha, los proveedores acceden a la plataforma electrónica del vendedor (utilizada por el usuario) y

posicionan sus ofertas; la última fase es la adjudicación por parte del pedido a uno de los oferentes.

Existen varios formatos de subasta y no en todos prevalece la oferta más baja; la subasta puede ser abierta o ciega (sin ver las ofertas de los otros competidores); y también se puede ir a oferta única o múltiple con sucesivos descuentos.

Son actividades que llaman la atención del usuario ya que no esperan encontrarse algo de este estilo y pueden hacer que recuerden la biblioteca como algo más.

La Biblioteca IE tiene previsto gestionar a través de la Oficina del Alumno y la Tienda IE para adquirir visibilidad interna y externa, la subasta (llamada mercadillo on-line) de objetos de segunda mano para alumnos y profesores internacionales ya que se van cuando finalizan su estancia o curso académico y necesitan no llevarse a sus países objetos y libros que han adquirido durante el curso y que no les compensa llevárselos, se espera sea un servicio con mucho éxito y demanda y se está diseñando con la ayuda de los alumnos.

7.6.2. Temporización digital: Gestión electrónica de excedentes (vía Twitter y otras redes sociales).

Para aquellos productos y servicios con fecha de caducidad/ejecución (por ejemplo actualización de logo corporativo), el precio se puede ir adaptando de manera que en función del momento de uso varíe notablemente en función de algoritmos encaminados a garantizar el coste fijo y la parte proporcional del variable, maximizando beneficios una vez cubiertos ambos. El ejemplo más típico es el de los billetes de avión en los que se pueden encontrar variaciones de hasta el 70% en el mismo billete según el operador que lo ofrece y el momento de compra.

Pero, aparte del sector servicios, la temporización digital de precios es también ampliamente utilizada en los mercados de productos perecederos, tanto en el uso o la venta a particulares - como en floristerías on-line - como entre instituciones, donde los grandes lotes de productos cuya fecha de caducidad se aproxima se pueden obtener a precios de coste en los *marketplaces*.

Existen paquetes software (normalmente módulos de ERP específicos) orientados a la temporización digital de precios. Requieren bastante parametrización y, sí o sí, programación adicional para integrar las bases de datos de los productos/servicios ofrecidos, pero - como siempre - la tecnología nunca es el desafío. La clave operativa del éxito está en la selección de productos (propios o de proveedores) a ofrecer por esta vía y en la confección del algoritmo (que luego los informáticos implementan para su automatización) que decrezca los precios aplicando unos u otros descuentos según el tiempo y otras circunstancias adicionales.

En la Biblioteca IE se aplica cuando en la tienda de la escuela de negocios o en la universidad se actualiza el logo y se pone en marcha este tipo de herramienta con productos de la Tienda IE y en colaboración con la Oficina del Alumno.

En la Biblioteca IE se hacen planes de fidelización on-line y sistemas de puntos por uso de productos y servicios y al final de curso se cambian por productos de la Tienda IE y con otros proveedores (a través de Antiguos Alumnos) con los que la biblioteca firma convenios de colaboración referidos a descuentos en gimnasios, entradas a museos, libros y productos de papelería.

Respecto a las herramientas analizadas respecto la variable precio son todas aplicables al entorno de la biblioteca universitaria, pero esta variable es poco conocida y bien acogida por los clientes en algunos casos lo que hace pensar en buenos resultados en su puesta en marcha para las distintas tipologías de usuarios.

7.7. Herramientas digitales en cuanto a distribución.

Por distribución entendemos el sitio donde se vende el uso, distribuye e, incluso, en algunos casos, se usa o consume. La forma de operar en Internet reduce la política de distribución al envío final del producto al cliente, siempre y cuando no se trate de productos y servicios cuya entrega también pueda virtualizarse como el caso de las bibliotecas en cuanto a libros, música, películas, juegos didácticos, acceso a bases de datos, etc.).

Algunos productos explotan todos estos aspectos: los productos digitalizables ya mencionados. Pero no son solo estos productos, casi todos los productos, en lo que se refiere a la distribución y al uso o la venta, permiten su enfoque on-line. Incluso bienes perecederos, aumentando la conveniencia de los clientes y la reducción de coste al usarlos o comprarlos en línea.

Tabla 34
Herramientas digitales de distribución.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
Marketing de Afiliación	Publicidad	Gestión de comisionistas y representantes comerciales	Generación de boca a boca (<i>word of mouth</i>)	Webs interactivas y <i>banners</i>	<i>Sponsored search engine marketing</i>
Infomediarios y Cibermediación	Comercialización e investigación de mercados	Todas las de la gestión <i>push</i> sobre el canal	Directorios sectorial impresos	Webs interactivas, portales de <i>e-commerce</i> y <i>marketplaces</i>	<i>Direct search engine marketing</i> , cibermediación, centrales de compras B2B

Fuente: Elaboración propia.

La venta on-line puede hacerse no solo a través de la venta directa desde un *site* corporativo, también puede hacerse mediante *marketplaces* neutrales e incluso la venta en la página web del propio cliente (B2B).

Con Internet han aparecido nuevos modelos de distribución como:

1. Desintermediación: Se pretende tratar directamente con el cliente sin intermediarios de ningún tipo.
2. Intermediación: Nuevos intermediarios que aparecen entre usuarios y vendedores y que habitualmente ejercen de facilitadores de la transacción. En Biblioteca IE se da el caso cuando se ofrece acceso a los usuarios a los distintos recursos electrónicos; por ejemplo, a una base datos concreta dentro del portal de la biblioteca.
3. Infomediación: Intermediación no de productos o servicios sino de datos e información. Este modelo de distribución se da en la Biblioteca IE cuando se ofrece el servicio de orientación bibliográfica on-line por el cual se le envían datos e información al usuario final.
4. Servicio P2P (*peer to peer*): Modelo basado en el concepto comunidad donde desaparecen proveedores e intermediarios y toda la distribución se apoya en el contacto existente entre los participantes de dicha comunidad. En la Biblioteca IE está desarrollado este modelo entre las comunidades de alumnos, y el claustro mediante la herramienta NTR Support el bibliotecario se mete en el escritorio del cliente e imparte desde una formación online hasta una sesión informativa sobre la biblioteca, instrucción a los recursos de la Biblioteca IE, y le da soporte si tiene alguna duda informática sobre la configuración del equipo del usuario. Todo esto se puede hacer a través de distintos canales y en concreto en el campus online.
5. Afiliación: Los clientes se vuelven vendedores/distribuidores del producto en cuestión.

En la biblioteca universitaria actualmente existe un modelo de distribución multicanal que facilita el acceso a los productos y servicios al mayor número posible de clientes y potenciales usuarios.

Existen las siguientes herramientas de marketing digital referidas a la distribución: *e-tracking*; Centrales de compras; Gestión electrónica de stocks; *e-franchising*; *e-merchandising*; marketing de afiliación; Infomediarios: intermediación electrónica; Cibermediación; e-domótica; Integración on-line de todos los canales, servicio integral al intermediario/cliente.

7.7.1. Marketing de afiliación.

El marketing de afiliación es una forma de distribución en base a comisiones a través de Internet en la que una organización (anunciante) premia a otra (editora) económicamente por conseguirle negocio a través de una serie de links introducidos en la web *site*, en el caso en la web y distintos canales que utiliza la Biblioteca IE. Estos hipervínculos pueden ir encaminados al uso o a la venta directa del producto o a enviar al usuario que ha entrado en la página web a la página de la organización vendedora (Amazon, Ecobook, etc). Los acuerdos de afiliación entre instituciones anunciantes y editoras se desarrollan a través de los llamados Programas de Afiliados y admiten, pues, tres modalidades:

1. Por Clic (*pay per clic*). Cada vez que un visitante de la web editora presiona el botón de su ratón y visita la anunciante (por ejemplo Amazon), una cantidad de dinero, variable según acuerdos, va a parar al dueño de la editora (en este caso Biblioteca IE).
2. Por Uso (*pay per sale*). En este caso, el dueño de la página web editora (en este caso Biblioteca IE) recibe una comisión o porcentaje por cada uso que realiza la anunciante (Amazon, Ecobook, etc.) gracias al hipervínculo colocado en la página.

3. Pago por registro (*pay per lead*). El pago por conducción es un tipo de pago que los anunciantes hacen a los propietarios del sitio web que alberga, por ejemplo, un banner (BMW, Audi, Viajes de aventura, ONG's, Restaurantes, Medioambiente, entradas para actividades de carreras de coche, motos, vela, etc.). Es un tipo de pago intermedio entre el pago por uso y el pago por clic, ya que el anunciante paga por cada visitante que haga clic en el banner y que, una vez en el sitio del anunciante, llene por lo menos un formulario con sus datos.

Lo más importante es diseñar la estrategia adecuada a cada caso particular y desarrollarla correctamente. Existen dos opciones:

1. Desarrollo propio: la institución diseña su propio programa de afiliación y encarga a un desarrollador de software que se ponga a ello cuanto antes. Mientras tanto puede ir buscando los afiliados que quieran participar en él y, al mismo tiempo, ir preparando a su departamento de administración para gestionar los pagos mensuales de comisiones a cada uno de ellos. En esta opción se basa la Biblioteca IE.
2. Servicio externo: Buscar un proveedor de afiliación con demostrada experiencia y de confianza, negociar las mejores condiciones posibles y colaborar en la planificación estratégica. El proveedor facilitará la tecnología, los afiliados y se encargará de la administración y pagos de comisiones, mientras que la institución deberá hacer frente a una única factura mensual por resultados.

7.7.2 Infomediarios y cibermediación.

Un infomediario es, en general, un sitio web que ofrece información especializada sobre los productos y servicios de los productores, así como de los clientes potenciales; su labor consiste en recopilar, analizar y

distribuir la información existente en un mercado, sobre un tema en concreto, información especializada. Aunque existen varias formas de infomediación, todas tienen en común el hecho de tratar de reunir a los usuarios y vendedores (productos y servicios) en un único lugar. Y ahí radica su importancia para las instituciones como las bibliotecas universitarias, en su uso como catalizadores del canal y propiciadores de uso y ventas de los productos y servicios. Un uso alternativo puede ser el de la obtención de información de *targets*, ya que algunos usan o venden los datos acerca de los clientes y sus usos y compras, previa petición de permiso. Existen cuatro tipos fundamentales de infomediarios:

1. Directorios: ofrecen gratuitamente información mediante índices elaborados manualmente que facilitan la navegación, de forma que se puedan identificar fácilmente los web sites en los que se encontrará la información de interés para el navegante.
2. Asistentes inteligentes: intermediarios especializados en localizar los productos/servicios que mejor cubren las necesidades de los consumidores en función de criterios que fijan estos en su navegación, tales como fuente, tiempo de entrega/prestación, características técnicas, etc. Es el que más se asemeja a un bibliotecario especializado.
3. Sedes de evaluación: son webs que dan información (en función de criterios como servicios disponibles, productos, atención al cliente, etc.) sobre sites de *e-commerce* como resultado de una evaluación previa llevada a cabo en base a encuestas y comentarios directos de anteriores usuarios.
4. Grupos de uso: estos infomediarios no son sino agregadores de demandas de uso o de compra de los mismos productos/servicios por parte de los clientes finales para poder encontrar mejores ofertas no sólo en uso y contenidos, sino en mejores prestaciones, plazos de entrega, etc.

No precisan de ningún tipo de implementación tecnológica, sino que de lo que se trata en este caso es de conseguir aparecer bien posicionados en los web *sites* de los infomediarios, para lo cual es necesario llevar a cabo una buena negociación con ellos y también actuar sobre los clientes satisfechos para que colaboren en la consecución de ese buen posicionamiento.

7.8. La comercialización y las herramientas de e-marketing: *e-commerce*.

La aparición del comercio electrónico va necesariamente vinculada al nacimiento de Internet. Se entiende por comercio electrónico los intercambios comerciales que se producen a través del uso de las redes de telecomunicación, y de las herramientas electrónicas. Estos intercambios comerciales engloban todas las actividades que se extienden desde que el vendedor comienza un proceso de uso hasta el servicio posterior al uso o la venta.

La extensión del uso de Internet a comunidades tan dispares como empresas, agencias gubernamentales, hogares, organizaciones ha contribuido a la creación de un nuevo mercado electrónico donde se intercambia todo tipo de información, pedidos, facturas, catálogos, fotos, etc. que identifica las características del nuevo entorno de las negociaciones.

De esta forma, Internet se ha convertido en la principal plataforma para el desarrollo del comercio electrónico y permite la realización de millones de transacciones electrónicas diarias, y correspondientes a cualquier tipo de sector empresarial.

Las características que marcan la transición del comercio tradicional al electrónico son:

1. Gran reducción de costes de puesta en marcha para las organizaciones on-line, en oposición a los métodos de comercialización y uso tradicionales.
2. Alcance global sin hacer necesaria la presencia local en los mercados distantes. La mayoría de los usuarios de un website desconocen la localización geográfica de la sede o su propiedad.

Tabla 35

Herramientas digitales de comercialización.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
<i>Marketplace</i>	Distribución y precio	Todas las de comercialización	Cooperativas de uso	Webs interactivas y <i>e-auctions</i>	Portales de <i>e-commerce</i> y <i>Cybermalls/Virtual Retailing</i>
Portal de e-commerce	Marca, promoción y distribución	Todas las de comercialización, desde tiendas físicas propias a grandes superficies (distribución)	Uso por catálogo	<i>Minisites</i> promocionales, webs interactivas y <i>e-customer service</i>	<i>Marketplaces</i> y <i>Cybermalls/Virtual Retailing</i>

Fuente: Elaboración propia.

3. 24 horas, siete días a la semana, esté el usuario dónde esté.
4. Acceso fácil y a precios competitivos para los servicios globales.
5. En la mayoría de los casos no desaparecen los intermediarios, al contrario aparecen los infomediarios y metamediarios.
6. Se ha roto la cadena de valor para pasar a hablar de red de valor, donde todos los procesos de la organización se reorganizan, creando nuevas formas de informar, de construir un mercado y, en definitiva, usar o vender y proporcionar un producto o servicio.

Entre las herramientas digitales de la comercialización destacan portal *e-commerce*, *marketplace*, *cybermall*s/*virtual retailing*, chat de uso en tiempo real, *e-clienting*, asistente virtual semántico, *e-customers service*, servicio post uso o post venta on-line, *e-phone marketing*/*Internet call-back*, videoconferencia, modelos electrónicos de confección de ofertas, gestión digital de la fuerza de uso.

Según los datos recogidos en la muestra, el chat de uso en tiempo real es utilizado en las bibliotecas analizadas en esta tesis en un 23% con la llegada de tecnologías que permiten al bibliotecario una comercialización inmediata de los productos y servicios, la biblioteca universitaria está mucho más cerca de sus clientes y potenciales clientes. Esta herramienta puede ayudar mucho al bibliotecario en la formación online en grupo e individualizada y en una respuesta inmediata por lo que el indicador tiempo para el cliente se hace mucho menor. Lo mismo señalar respecto a *e-customers service*, servicio post uso on-line, videoconferencia para la formación y atención personalizada e individual.

7.8.1 Marketplace.

Un *marketplace* (también llamado mercado digital o comunidad de comercio) es un punto de encuentro entre instituciones compradoras y vendedoras de productos o servicios. Los *marketplaces* surgen como consecuencia del interés común por parte de dichas instituciones de encontrar nuevos modelos más ágiles y económicos de intercambio comercial.

Los *marketplaces* se pueden clasificar en dos grandes grupos: los verticales, especializados en ofrecer servicios sectoriales; y los horizontales, en los que se comercia con productos o servicios de sectores, como por ejemplo tecnológicos, financieros, suministros, etc.

Aparte de una serie de beneficios generales como colaboración, estandarización, automatización y transparencia, los *marketplaces* proporcionan a las instituciones un conjunto de contenidos y servicios que les ayudan a mejorar la calidad y los resultados de sus procesos de comercialización. Entre los contenidos, son frecuentes los directorios de instituciones, catálogos de productos e información general del mercado (en el caso de los verticales). Por lo que se refiere a los servicios, éstos son básicamente financieros, logísticos y negociación y compra-venta (o uso) on-line, además de los servicios sectoriales en el caso de los verticales.

Desde el punto de vista técnico, un *marketplace* especializado no es más que un portal de *e-commerce* B2B con una infraestructura tecnológica especialmente diseñada para ser neutral (entre usuarios y vendedores), segura (tanto en cuanto a las transacciones monetarias como a la información proporcionada para el uso o la compra o venta) y fiable (sistemas redundantes han de evitar caídas y garantizar su estabilidad). Pero la - salvo excepciones - poca conveniente eventualidad de que la institución decida evolucionar e iniciar su propio *marketplace*, no debe preocuparse de todos estos temas sino de seleccionar aquéllos en los que mejores oportunidades de negocio se le brinden según su posicionamiento en el mercado.

Este tipo de herramienta, a día de hoy, no tiene aplicación en la Biblioteca IE, pero se espera poner alguna iniciativa en marcha durante los próximos años.

7.8.2 Portal de *e-commerce*.

Los portales de *e-commerce* (junto al uso o la venta de productos) aglutinan información, contenidos muy específicos con funciones muy determinadas que terminan por generar gran valor añadido, pudiendo

clasificarse en contenidos centrales (razón de ser del portal) y de apoyo (que refuerzan el servicio).

La función primordial de los portales de *e-commerce* es la de usar o comercializar los productos de la organización a través de Internet, brindando servicios de valor añadido a los visitantes para convertirlos en clientes, y a estos para fidelizarlos. Según el último informe de Comercio Electrónico, realizado por la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), el *e-commerce* ha crecido en España un 57 por ciento en 2010, hasta llegar a los 495 millones de euros de facturación. Además, durante los tres primeros meses de 2010 aumentaron el número de transacciones realizadas, superando los siete millones, frente a los cuatro registrados en períodos anteriores. A nivel europeo, *Forrester Research* calcula que los portales de *e-commerce* alcanzan una facturación de doscientos mil millones de euros en 2010.

Existen en el mercado numerosas soluciones software para el desarrollo de portales personalizados. La clave no está en el desarrollo sino en saber agregar servicios de valor añadido en torno a los productos que se ofrecen, de manera que se potencie su uso. De cualquier forma, ha de tenerse en cuenta que el desarrollo de un portal de *e-commerce* con un cierto grado de sofisticación puede suponer un coste de unos 200.000 € para un proyecto llave en mano (que incluya gestión de contenidos y mantenimiento), cantidad independiente del número de usuarios reales, pudiéndose situar en torno a 700 los mínimos necesarios para rentabilizar el proyecto. También se puede optar por desarrollo propio, con el consiguiente e importante descenso del coste medio, pero entonces habrá que tener especialmente en cuenta que el proyecto del portal no finaliza con su desarrollo sino que hay que dedicar recursos a hacer que los contenidos y servicios de valor añadido se mantengan vivos y atractivos.

Se puede decir que la presencia de las bibliotecas universitarias en los distintos canales de Internet se realiza continuamente e-commerce ya que

pretenden dar un soporte de uso al cliente y usuario de Internet. Todas las bibliotecas universitarias tienen páginas web de contenidos centrales y de apoyo.

7.9. Herramientas digitales respecto a promoción.

Es la que más se ha visto afectada por la integración de Internet en la estrategia comercial. De hecho, en muchas ocasiones, se tiende a confundir marketing on-line con publicidad on-line, dadas las posibilidades que las tecnologías ofrecen en el diseño y envío de mensajes y, por supuesto, en las estrategias de promoción.

En la Biblioteca IE on-line y física, ahora el tratamiento es personalizado a cada cliente, la relación con ellos de forma individual y personalizada, y la obtención de clientes más satisfechos y más fieles. En resumen, se trata de orientar cualquier acción de marketing a la consecución de valor añadido al cliente o usuario. Es decir, el producto se convierte en valor para el cliente, el precio se convierte en coste para el cliente, la promoción se convierte en comunicación y la distribución se convierte en conveniencia. Internet como nuevo elemento de comunicación permite una mayor interactividad biblioteca cliente y supone una gran fortaleza para estas unidades de negocio.

Respecto a la promoción, las herramientas digitales detectadas son: gestión electrónica del punto de uso, PLV digitales, modelos electrónicos de promoción, *landing pages*, *minisites* promocionales, *e-quizzes* y concursos electrónicos, cupones electrónicos: *e-coupons* y *m-coupons*, protectores, fondos de pantalla y cursores animados, *e-cards* (tarjetas digitales) y *podcasting*. Los *podcasting* son utilizados en un 25% de las bibliotecas universitarias analizadas en la muestra, ya que permiten al usuario final escuchar de forma fácil información sobre los productos y servicios, formación de usuarios, etc. en cualquier momento.

Tabla 36

Herramientas digitales de promoción.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
Gestión Electrónicas del punto de uso	Distribución y comercialización	Animación y prueba en el punto de venta, que dependen del factor humano y su empatía	Control de productos mediante código de barras	Verificador digital de productos, <i>e-tracking</i> y <i>e-merchandising</i>	Modelos electrónicos de promoción
Minisites Promocionales	Marca, y producto	Todas las promociones tradicionales como cupones de descuentos, <i>sampling</i> , regalos en punto de uso, etc.	Folletos promocionales	Webs interactivas; portales de <i>e-commerce</i> ; <i>banner</i> ; <i>direct search engine marketing</i> ; <i>e-quizzes</i> ; <i>e-cards</i> y protectores, fondos de pantalla y cursores animados	<i>Podcasting</i> y cupones electrónicos
Cupones Electrónicos. E-Coupons y M-Coupons	Producto	CRM para agregar las cifras de la campaña de <i>e-coupons</i> al resto de la promoción y poder llevar a cabo un control integrado y comparativo. Programas de puntos (fidelización de clientes)	Cupones en papel (mucho menor coste y mayor alcance)	<i>Minisites</i> promocionales, portales de <i>e-commerce</i> , webs interactivas y e-CRM	<i>e-mail Marketing</i> y <i>SMS Marketing</i> , <i>MMS Marketing</i>
Podcasting	Desde el punto de vista promocional, todas de la promoción, dentro y fuera del punto de venta. Desde el punto de vista de marca y comunicación, anuncios tradicionales	Revistas de fidelización	Cuñas radiofónicas y, en mucha menor medida, <i>spots</i> de televisión	<i>Blogs</i> y webs interactivas	<i>Minisites</i> promocionales; protectores, fondos de pantalla y cursores animados

Fuente: Elaboración propia

Son muchos de los elementos indicados anteriormente que se aplican en

la Biblioteca IE y aportan respecto a la institución de la que depende la unidad de negocio la idea de que la biblioteca es moderna y cuenta con las últimas novedades tecnológicas y respecto a la visión externa los clientes están satisfechos, ya que se piensa en ellos, en el desarrollo de formación en distintos soportes que sean en papel, cada día tienen a sus disposición más materiales multimedia y se está estudiando la posibilidad de implementar más elementos además de los existentes actualmente en un período corto de tiempo.

La utilización de las herramientas de marketing digital aporta una visibilidad rápida, espontánea y sin tener que solicitar implementación alguna a otros departamentos que no sean de la biblioteca en su gran mayoría.

7.9.1. Gestión electrónica del punto de uso.

Un nuevo concepto de uso inteligente que minimiza el tiempo invertido por el usuario, maximizando su satisfacción al guiarle a donde están los productos de su interés y hacerle promociones personalizadas en función de su histórico de uso. Una de las claves son las etiquetas inteligentes RFID (*smart tags*) que se adhieren a los productos permitiendo identificarlos por radio, sin necesidad de contacto. Además de beneficios adicionales como acelerar la logística, facilitar la gestión de los inventarios y proteger de la piratería y el hurto, la aplicación de marketing básica es la de personalizar y automatizar la relación con el cliente en cualquier punto de uso, aunque también sirve, desde la perspectiva de la distribución, a modo de *bluetooth* permite la interconexión inalámbrica de cualquier tipo de dispositivo móvil dotado de esta tecnología.

El coste es de momento una barrera de entrada a esta tecnología que hace que esté siendo sólo adoptada por grandes bibliotecas, ya que además de las etiquetas hace falta una compleja instalación en el punto de uso para

sacarle todo el partido a este sistema: lineales inteligentes, tarjetas identificadoras de cliente, dispositivos emisores que se ensamblen en las tablets, iPad, carritos alimentados por las tarjetas, pantallas LCD táctiles, puntos de información inteligentes, impresoras de etiquetas, antenas antirrobo, trazadores de la cadena de suministro, desacopladores inteligentes de etiquetas, etc.

Precisamente, contar con estos desacopladores en la Biblioteca IE que se encarguen de que el chip RFID quede inactivo al abandonar las instalaciones es básico para evitar problemas con grupos de clientes que consideran esta tecnología muy intrusiva en su intimidad.

7.9.2. Minisites promocionales.

Un *minisite* promocional (o *microsite* como se les conoce en inglés) es un tipo de web *site*, mucho más reducido que una web interactiva, que está diseñado para funcionar como suplemento auxiliar de una página principal. Es conveniente tener URL propia, normalmente se despliega encima de la web *site* de origen, en el caso de la web de la Biblioteca IE y tiene un tamaño más reducido que permite que éste asome por debajo, de forma que cuando se cierre el navegador siga en la web interactiva o portal principal. De esta forma, queda claro que el propósito del *minisite* es focalizarse en una información ofreciendo más detalles específicos de la misma que el web *site* de origen. Típicamente, se dedica un *minisite* a un producto o servicio determinado al que se quiere dar un tratamiento especial, con motivo de su lanzamiento, promociones especiales. Pero, también, se puede utilizar para líneas de productos o temas de marca, con motivo de centenarios de algún autor o descubrimiento, el día del libro, ocasiones especiales como vacaciones, actividades patrocinadas, actividades extracurriculares, etc.

Tienen un componente creativo mucho más desarrollado que la web principal y en ellos se concentra el acceso a toda la actividad promocional

que rodea al producto, servicio o evento objeto del *minisite*, tales como vídeos especiales, concursos, salvapantallas, *e-cards*, *e-quizzes*, *podcasts*, pruebas de producto, etc.

Los *microsites* tienen una vida útil mucho más corta que sus webs de origen y son eliminados o sustituidos en cuanto pasan las fechas de la campaña de promoción o el evento que los motivó como por ejemplo la bienvenida de nuevos alumnos al IE²⁵³. De esta manera, se mantiene su frescura como herramientas para atraer la atención.

Crear algo entre un *banner* o *rich media ads* y una pequeña web interactiva. Eso es lo que se debe tener en mente cuando se acomete la tarea de desarrollar un *minisite* promocional. Ha de ser llamativo y atractivo pero también debe proporcionar información y contar con una mínima navegación. La clave es seleccionar la información a entresacar del web *site* principal para introducir en el *minisite*, que ha de ser la que más valor aporte al navegante, incluyendo toda la relativa a los aspectos promocionales. De esta forma, resulta lo suficientemente sugerente como para que, en un entorno muy rápido, tome la decisión de no dejar pasar la oportunidad que se le presenta, bien usando o comprando (en cuyo caso seguirá un link de vuelta al website/portal de origen en la página de uso o adquisición del producto), bien registrándose (a través de un breve formulario que ha de estar incluido en el propio *minisite*) para un posterior contacto.

7.9.3. Cupones electrónicos: *e-coupons* y *m-coupons*.

Su objeto básico no cambia sustancialmente de los tradicionales cupones de descuento; ambos tratan de que el usuario prefiera una marca/producto/tienda a cambio de obtener un descuento en la compra, una muestra o un producto gratis.

²⁵³ IE Library. *For you, anytime, anywhere*. Vídeo promocional de la Biblioteca IE. <http://www.youtube.com/watch?v=PX5N4_d4aEU&feature=plcp> [Consulta: 10/09/2012].

Su finalidad es conseguir elevadas tasas de conversión de visitas en compras, de clics en procesos de negociación de uso o una venta o de clientes ocasionales en fidelizados. Éstas son las ventajas que ofrece este sistema con respecto al tradicional:

1. En primer lugar, supone una mejora en la segmentación de la promoción, puesto que los *e /m-coupons* tan sólo serán mostrados y ofrecidos a los potenciales usuarios que usen los servicios y productos o a los usuarios.
2. Ahorro considerable de costes y mayor facilidad de uso para los responsables de la promoción, que ya pueden crearla y dirigirla en menor espacio de tiempo, al no tener que estar a merced de las imprentas.
3. Fácil implementación técnica del sistema (al ser transacciones de poco valor no necesitan cifrado) lo que favorece los usos o las compras.
4. Y, sobre todo, mayor alcance de los cupones que, siendo los mismos, pueden colocarse simultáneamente en multitud de soportes adecuados al *target*.

Los *e-coupons* pueden ser distribuidos de maneras muy diversas: desde el sitio web de la biblioteca IE, desde tienda on-line de la Business School o de la Universidad o desde la propia web interactiva o portal comercial de la institución o desde un *minisite* promocional diseñado a medida para la campaña con acuerdos que realiza la Biblioteca IE con proveedores externos. El potencial cliente se los encuentra a la entrada de la web en cuestión, viendo la descripción de un determinado producto, justo antes de finalizar su uso o pedido e incluso cuando se interese por un producto relacionado con lo que está usando o comprando.

En cuanto a los *m-coupons*, se envían directamente a los móviles de clientes o potenciales que se tengan registrados (si la campaña es de

fidelización) y, donde la normativa legal en cuanto a protección de datos lo permita, a números comprados de perfiles que encajen con el *target*.

La Biblioteca IE introduce descuentos mediante acuerdos con el Corte Inglés y tiendas de lujo en productos relacionados con papelería, tecnología, museos, cines, deportes, etc.

7.9.4. Podcasting.

El *podcasting* (término que surge como el acrónimo de las palabras *public on demand* y *cast*) consiste en crear archivos de sonido (generalmente en mp3) y distribuirlos (mediante sistemas de sindicación de contenidos, RSS²⁵⁴) de manera que permita suscribirse y usar un programa que lo descargue para escucharlo dónde y cuándo se quiera, habitualmente en un reproductor portátil.

Esta tecnología es transformada en una herramienta destacada por las bibliotecas universitarias, siguiendo dos modelos diferentes: producir sus propios *podcasts* para promocionar productos explicando sus características y ventajas; y patrocinar *podcasts* de todo tipo (en las redes de *podcasting*, en las páginas principales de la Biblioteca IE²⁵⁵ pueden descargarse incluso aparecen por categorías de contenidos) de manera que la marca o sus productos se mencionan en los mismos, bien directamente como patrocinadores, bien tangencialmente.

Desde el punto de vista técnico los pasos a seguir son muy sencillos: lo primero es buscar una temática de interés dentro de la Biblioteca IE que sirva para promocionar los productos y servicios, desarrollar los guiones, grabar los audios y pasarlos a ficheros mp3. A continuación, se debe crear

²⁵⁴ RSS de la Biblioteca IE <http://metalib.ie.edu/ayuda/directorioactivo/podcast/podcast.xml> [Consulta: 10/09/2012].

²⁵⁵ Podcast de la Biblioteca IE. <http://library.ie.edu/newsite/en/services/multimedia.html> [Consulta: 10/09/2012].

un fichero RSS que contenga las direcciones para enviar los ficheros cuando un programa del usuario los requiera.

Finalmente, hay que alojar los dos tipos de ficheros en un servidor adecuado. No se trata sólo de hacer un único *podcast* muy brillante, sino de ser capaces de que las sucesivas entregas tengan el mismo interés para hacer que el potencial cliente se mantenga alerta a la próxima entrega de su fichero hablado.

7.10. La comunicación y las herramientas de marketing digital: *e-communications*.

Las herramientas de marketing digital de la comunicación ayudan a la Biblioteca IE de forma rápida, económica y sencilla a ganar visibilidad tanto interna como externa, es decir resultan esenciales en el día a día de la biblioteca.

Existen las herramientas de marketing digital aplicadas a la comunicación llamadas *Stakeholders sites*, comunicación interna electrónica: empleados (*intranets*), accionistas (Internet) y distribuidores (*extranets*); SMO (aplicación en Facebook); *e-Public Relations* (sobre redes profesionales como Xing, Plaxo y LinkedIn); *Business Virtual Communities*; *Newgroups* y *Newsletters*; *Widgets*; Listas de distribución/RSS *marketing*; Chats con personalidades; *e-Launching* (lanzamientos de nuevos productos, firmas y divisiones on-line); *NetEvents* (e-Eventos); Notas electrónicas de prensa; *Clipping* de noticias; e-Salas de prensa.

A continuación se analizan tres de todas ellas, ya que se consideran las de mayor aplicabilidad con respecto a las posibilidades de las bibliotecas universitarias.

7.10.1. Stakeholders sites.

La presente herramienta agrupa los web *sites* dirigidos a los stakeholders, es decir, al interior de la organización; concretamente a accionistas o alta dirección, Rector, Vicerrector, etc., a través de *minisites* específicos en Internet dentro de la web/portal corporativo de la biblioteca, empleados, mediante la *intranet* de la organización, el *site* de Internet, pero al que sólo se accede con usuario y contraseña, a través del que se hace toda la comunicación interna -y distribuidores- por medio de *sites* de acceso semiprivado en los que pueden chequear información de pedidos, etc.

Una *intranet* corporativa es una red de ordenadores de una red de área local (LAN) privada institucional que proporciona herramientas de Internet, las cuales tienen como función principal proveer lógica de negocios para aplicaciones de captura, reportes, consultas, etc., con el fin de auxiliar la producción de los empleados; es también un importante medio de comunicación interna a nivel de grupo de trabajo. Una *extranet* es una red privada virtual resultante de la interconexión de dos o más *intranets* que utiliza Internet como medio de transporte de la información entre sus nodos. Tanto *intranets* como *extranets* son fácilmente configurables en base a múltiples opciones que normalmente forman parte de sistemas integrados de gestión ERP. La dificultad técnica está en los ajustes laterales a realizar con programación dedicada para que las antiguas utilidades cliente-servidor se integren de forma sencilla o bien en entorno web. La clave, tanto en uno como en otro caso, está en definir la información que se quiere que aparezca y la forma en la que se debe mostrar y acceder a ella. Un último punto a tener en cuenta es la seguridad para evitar robos de información crítica.

Los *minisites* para accionistas tienen el objeto de proporcionar a éstos toda la información necesaria para el manejo de sus inversiones.

Otras aplicaciones pueden ser las e-salas de prensa: una e-sala de prensa es un espacio web por el que una entidad contacta con diferentes personas,

profesionales o instituciones que de una u otra forma se interesan por la información generada a nivel corporativo.

Tabla 37
Herramientas digitales de comunicación.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
<i>Stakeholders Sites</i>	Distribución y marca	Memoria corporativa. Convenciones de empleados	Manual del empleado. Cientos de llamadas y faxes para coordinar pedidos con distribuidores	Webs interactivas	<i>Newsgroup</i> y gestión electrónica de stocks
Redes Electronicas de Contactos	Marca y publicidad	Campañas offline de las agencias de relaciones públicas	Comisiones a "socios" para acceder a contactos	<i>Search engine optimization</i>	Redes sociales de ámbito no profesional y e- <i>Public Realtions</i>
<i>Business virtual Communities</i>	Investigación de mercados, marca, promoción, publicidad y comercialización	Revistas de las organizaciones para la comunicación interna; publicaciones corporativas y acciones de relaciones públicas para la externa. En cuanto a uso fuera de la comunicación, tests de productos y mercados; y promociones en el punto de venta	Los antiguos clubs de usuarios (de empresa o producto), con una estructura offline más cara de mantener y un beneficio percibido por el miembro (y, por tanto, una fidelización) mucho menor	Portales de <i>e-commerce</i> , webs interactivas, cupones electrónicos, foros, listas de distribución y chats	Redes electrónicas de contactos y e-eventos
RSS Marketing vs. Listas de Distribución. MSM	Marca y publicidad	Conferencia y notas de prensa	Boletines impresos	Webs interactivas, <i>blogs</i> corporativo y <i>e-mail marketing</i>	<i>Newsletters</i> y <i>newsgroup</i> ; foros; y e-salas de prensa

Fuente: Elaboración propia

7.10.2. Redes electrónicas de contactos.

Las redes electrónicas de contactos, de las que LinkedIn es una de las más representativa y utilizada, son una variedad de las llamadas redes sociales, de las que las más famosas son las exitosas Twitter, MySpace y Facebook. Las aplicaciones de *business communication* estaban claras y pronto aparecen las redes profesionales, en las que se agrupan todos los contactos que pueden ser de interés para un determinado ejecutivo o su institución, permitiéndoles entrar en contacto con otros profesionales de su sector a través de conocidos de confianza, conexiones que en el mundo offline quedarían muchas veces en la oscuridad por el desconocimiento de que el directivo de interés es conocido de un contacto propio próximo. Una de las más populares - y generalista dentro del ámbito de negocios - es LinkedIn, que con un crecimiento del 323%, ya en 2006 congregaba a más de 10 millones los profesionales, ahora en 2012, más de 150 millones de profesionales utilizan esta red social para intercambiar información, ideas y oportunidades. Encuentran contactos directos cuando buscan trabajo o una nueva oportunidad comercial; pero no es la única: merece la pena citar también a Myspace y Hi5 que son mundiales.

Para el caso de que se desee desarrollar una red de contactos propia, las herramientas mínimas con las que debe contar son las siguientes:

1. Actualización automática de la libreta de direcciones.
2. Perfiles visibles.
3. Capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación y otras maneras de conexión social en línea.

Si se decide apostar por el uso de una red de contactos ya existente hay que tener en cuenta:

1. Lo primero es formar parte de la misma. A tal efecto, alguna de las redes permiten inscribirse sin más, mientras que en otras es necesario ser introducido por un miembro.

2. Dedicar tiempo a crear buenos perfiles para cada uno de los responsables más significativos de la biblioteca, determinando perfectamente áreas de interés y experto.

7.10.3. *Business virtual communities.*

Una Comunidad Virtual es una agregación social que emerge de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo como para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio. Al clasificar las comunidades virtuales se distingue entre las orientadas hacia el usuario (geográficas, demográficas y temáticas), en las que los participantes definen el tema de la comunidad, y las orientadas a la organización (verticales, horizontales y geográficas) con tema definido según objetivos y áreas de trabajo de la organización que la promueve. Estas últimas son las *Business Virtual Communities*.

Las *Business Virtual Communities* que se pueden crear han de ajustarse a uno de los siguientes patrones: a) comunidades en torno a un producto, b) en torno a un servicio, c) alrededor de una determinada actividad profesional, d) formativas, e) de redes de ventas o uso y f) de fortalecimiento de la marca (que, a su vez, pueden ser de entretenimiento o de conocimiento).

Para que resulten atractivas y atraigan a futuros usuarios, precisan una minuciosa y cuidadosa planificación de su estructura, que está compuesta por: un conjunto de sujetos que comparten una cultura, un espacio geográfico - el ciberespacio -, un conjunto de normas o reglas (de obligado cumplimiento).

Los pasos a seguir para el desarrollo y mantenimiento de una comunidad virtual de éxito son: a) estudio de su viabilidad, b) planificación, c) selección e implementación de sus servicios, d) plataforma tecnológica,

entrenamiento de los dinamizadores y e) promoción enfática hasta alcanzar una masa crítica de usuarios.

La Biblioteca IE tiene propuesta una *Business Virtual Communities* IEinvestig@ en torno a propiedad intelectual y derechos de autor para compartir con el claustro, los alumnos, investigadores y usuarios de Internet. Con herramientas y software de investigación gratuito en la red, *creative commons*, etc. También otra para antiguos alumnos asociados con el fin de atraer su atención y seguir en contacto con ellos, ya que para la Biblioteca IE son personas influyentes y con un gran interés para el establecimiento de acuerdos, convenios, descuentos, etc.

7.10.4. Listas de Distribución y *RSS Marketing*.

Según los datos analizados de la muestra, el 100% de las bibliotecas universitarias estudiadas utilizan las listas de distribución y el *RSS Marketing* en sus bibliotecas.

RSS (Really Simple Syndication) marketing, o sindicación de contenidos, surge a partir de las listas de distribución y se refuerzan con la aparición de los *blogs* para que los navegantes que los frecuentan puedan estar al tanto de sus últimas novedades sin tener que visitarlos. De esta forma, el cliente o potencial se suscribe al *RSS feed* de una marca como la Biblioteca IE y recibe de forma anónima información relacionada con un determinado tema a la que puede acceder mediante un lector RSS que se puede descargar de forma gratuita de entre los varios existentes. La recepción de contenidos vía RSS se acoge a un formato simple basado en texto, casi exclusivamente, pues al proceder de los *blogs*, se diseñó para recibir información en pequeñas dosis, sin imágenes ni navegación, sólo textual. Sin embargo, por el momento, las listas de distribución siguen existiendo pese a sus problemas.

Las listas de distribución son muy sencillas de crear; basta un frontal web en el que se recojan los datos de los receptores y un *backoffice* que permita la minería de datos con objetivos de marketing; además, detrás de cada lista hay un programa servidor de listas. Existen varios estándares como Listserv y en cada uno de ellos la forma de subscribirse, enviar mensajes o darse de baja es diferente. La clave es el interés que los contenidos ofrecidos tengan para los clientes o potenciales. Adicionalmente, las listas de distribución pueden permitir o no *feedback* público por parte de los receptores a todos los demás miembros de la lista, lo que lleva a la necesidad de un administrador; sin embargo, esta práctica no es tan recomendable en la comunicación externa como en la interna.

En cuanto al *RSS Marketing*, presente en las webs de las bibliotecas universitarias, lo básico - aparte del interés de los contenidos que comparte como clave con las listas de distribución - es no utilizar los gestores RSS gratuitos que se utilizan para el *blogging*, pues no permiten seguimiento ni *targeting*, y también dar en la misma página en la que se ofrecen los *RSS feeds*, la descarga de los lectores principales, lectores gratuitos a los navegantes.

Las herramientas digitales de comunicación son decisorias para la Biblioteca IE y su puesta en marcha ha resultado sencilla y posible con una gran aportación de visibilidad para la unidad de negocio.

7.11. Herramientas publicitarias de e-marketing: *e-advertising*.

La *www* es el medio publicitario que más alternativas de distintas acciones publicitarias ofrece. Esto supone además la necesidad de entender los beneficios que ofrecen cada uno de ellas según los objetivos de campaña del anunciante.

En el mundo on-line se han definido unos índices de recomendación en los usos de las acciones publicitarias de acuerdo con cuatro parámetros

Tabla 38

Herramientas digitales de publicidad.

Herramientas	Otras áreas de aplicación y herramientas relacionadas	Herramientas tradicionales con las que se integra	Herramientas tradicionales que sustituye con menor coste	Herramientas on-line que sustituye con menor coste	Herramientas on-line con fines similares
Publicidad Contextual	Marca, producto, promoción y comercialización	Todo tipo de anuncios pueden integrarse con ella en una campaña mixta	Aunque no hay equivalencia exacta en el mundo offline, cuñas radiofónicas e inclusiones en las secciones de anuncios por palabras	Webs interactivas, portales de <i>e-commerce</i>	<i>Sponsors search engine marketing</i> y <i>minisites</i> promocionales
Bluecasting: Marketing de proximidad	Promoción y comercialización	Vallas y otros elementos estadísticos de publicidad exterior	<i>Sampling</i>	Protectores y fondos de pantalla; <i>m-coupons</i>	Mensajes electrónicos de texto: SMS Marketing, MMS
Rich Media Ads	Comunicación, comercialización, marca y producto	Todas las herramientas del mix de medios para una campaña publicitaria (anuncios, etc.)	<i>Spots</i> televisivos orientados a públicos jóvenes	Webs interactivas, portales <i>e-commerce</i> y <i>minisites</i> promocionales	<i>Banners/skycrapers</i> , <i>interstitials/layers/films</i> , <i>pop-ups/popunders</i> , <i>Microspots/m-videos</i>
Avatar Marketing (Second Life y otros metaversos)	Investigación de mercados, marca, producto y comercialización	Todas las publicitarias	<i>Product placement</i> televisivo en su uso publicitario. <i>Focus group</i> para el de investigación de mercados	Foros, chats, <i>blogs</i> y <i>online focus groups</i>	<i>E-games</i> , <i>micro spots</i> y <i>rich media ads</i>
E-mail Marketing	Comunicación, comercialización y distribución	Todas las herramientas del mix de medios para una campaña publicitaria (anuncios, etc.)	Las de marketing directo, especialmente los envíos postales publicitarios (menor coste y mayor alcance)	Documentos electrónicos multimedia, webs interactivas, portales <i>e-commerce</i> y <i>microspots</i>	<i>Newsletters</i> , listas de distribución, SMS marketing y marketing de transacciones electrónicas

Fuente: Elaboración propia.

básicos respecto a los objetivos: Tráfico del website del cliente, grado de notoriedad o impacto obtenido, capacidad de transmisión de atributos de marca y capacidad para transmitir información en el mismo formato sobre el producto anunciado.

Los resultados pueden ser considerados como orientativos, y debe ser el propio profesional de la planificación publicitaria y marketing el que deberá transmitir los objetivos, los modelos creativos, las recomendaciones de la agencia, el histórico de resultados de las campañas anteriores, la relación de coste por cobertura alcanzada y otros.

Las principales acciones se indican en la tabla de herramientas digitales de publicidad. Entre las herramientas digitales que existen aplicadas a la publicidad se distinguen: *Banner*²⁵⁶/*Skycrapers*, *intersticials*²⁵⁷/*layers*²⁵⁸/*flies*, *pop-ups/pop unders*, *microspots* y m-vídeos, *advertorials*²⁵⁹, contextual marketing (red de contenidos), mensajes electrónicos de texto: *e-mail marketing*, mensajes electrónicos de texto: marketing de transacciones electrónicas, *rich media ads*, *media hub/off/online marketing*, *proximity marketing*.

7.11.1. Publicidad contextual.

Se llama publicidad contextual a integrar los enlaces publicitarios de los anunciantes, con un texto de reclamo, en páginas webs con un contenido específico y segmentado por su temática.

Una técnica muy similar es la del *Search Engine Marketing* (SEM), que utiliza los buscadores como vehículo para insertar publicidad relacionada con las palabras buscadas por el navegante. En el caso del marketing

²⁵⁶ *Banner*: Anuncio emplazado en una página web.

²⁵⁷ *Intersticial*: Anuncio de gran tamaño que se visualiza mientras se descarga una determinada página.

²⁵⁸ *Layers*: Figuras animadas que constan de animación y movimiento.

²⁵⁹ *Advertorial*: Forma publicitaria originaria de la prensa escrita, de forma que tratan de adoptar el estilo y la apariencia de un documento informativo.

contextual no se utilizan buscadores sino directamente webs con determinadas temáticas que albergan anuncios relacionados con las mismas, o bien portales generalistas, o medios digitales que ofrecen unos u otros anuncios contextuales en función de palabras clave aparecidas en los textos que incluyen.

La idea está clara: una serie de intermediarios se dedican a poner en contacto a web *sites*, con un determinado nivel de calidad y tráfico, que quieren alquilar un espacio publicitario en sus páginas con anunciantes que deseen emplearlo para dar a conocer sus productos/servicios. De ellos, el más importante es MIVA²⁶⁰, que llegó a tener tal nivel de relevancia que esta herramienta se conocía hace tiempo como *espotting advertising*. Hoy, los buscadores han entrado también en este negocio y los dos principales proveedores son Yahoo! con Overture y Google con Adsense.

Para establecer la relación entre lo que el navegante está leyendo y los productos/servicios existen dos métodos: a) en función de temáticas y b) por medio de palabras clave. Cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes. El primero no falla nunca a nivel global pero, a nivel concreto, la relación puede no ser muy próxima (en la sección de deportes se pueden anunciar artículos deportivos pero a lo mejor se le ofrecen raquetas a quien está leyendo un artículo sobre Fórmula 1). Y el segundo ofrece relaciones mucho más próximas pero que a veces son solo semánticas, por lo que han de ser cuidadosamente acotadas (quien venda masa de pan puede verse anunciado en la sección de ciencia de un medio digital al lado de un artículo sobre la masa atómica).

El IE utiliza esta acción en distintos medios como periódicos económicos.

²⁶⁰ MIVA, Inc., (NASDAQ: MIVA), la mayor red independiente de marketing por resultados del mundo, operaba anteriormente al 2005 bajo las empresas Espotting y Grupo FindWhat, introdujo nuevos productos y mejoras en sus herramientas. <http://www.MIVA.com>.

7.11.2. *Bluecasting*: marketing de proximidad.

La tecnología *bluetooth* permite la interconexión inalámbrica de cualquier tipo de dispositivo móvil dotado de la misma, como móviles, PDA, portátiles, cámaras digitales, reproductores digitales multimedia tipo iPod, etc. Cada aparato dotado de esta tecnología cuenta con un identificador *bluetooth* único que permite que sea identificado de forma individualizada y se le pueda hacer llegar información a medida. De esta manera, una valla o similar que cuente con un servidor *bluetooth* puede potenciar el efecto de su contenido gráfico con un mensaje personalizado listo para ser distribuido a cualquiera que pase por delante con su dispositivo con el *bluetooth* activado.

Una vez más, la clave no es la tecnología, por novedosa que sea, sino conseguir que el usuario se involucre. Nadie lleva el *bluetooth* permanentemente activado, por lo que se trata de conseguir la atención del transeúnte para que lo habilite. Para ello, la creatividad del soporte exterior ha de ser lo suficientemente impactante como para conseguir que el destinatario lea el mensaje del mismo en el que se le insta a activar el *bluetooth*; y lo que se le va a transmitir a su dispositivo debe ser lo suficientemente atrayente como para convencerle de que lo active. Ahí se deben enfocar los esfuerzos operativos. En el caso del IE es una acción muy a tener en cuenta ya que los alumnos se mueven por edificios situados en distintas ubicaciones.

7.11.3. *Rich media advertisement*.

Los típicos *banners* publicitarios en Internet con animaciones cíclicas han pasado a convertirse en una herramienta de bajo coste para medios secundarios. Han sido sustituidos por una nueva generación denominada *Rich Media Advertisement* que triplica las cuotas de clics de los navegantes

y que viene a ser una mezcla en Internet de un juego on-line y un anuncio de televisión.

Se trata de una técnica de publicidad on-line basada en un espacio comercial de una página web que utiliza tecnología avanzada como el vídeo y audio bajo demanda, la animación más tecnificada o la descarga de programas que interactúan con el usuario cuando éste, voluntariamente, así lo decide.

Los *Rich Media Ads* que mejor resultado están dando son aquellos que, activados por el usuario al pasar por encima con el ratón, incluyen un vídeo que explica con detalle el producto o servicio publicitado. Este contenido multimedia se hospeda en un servidor de *streaming*²⁶¹ (vídeo bajo demanda)²⁶² de un tercero que lleva a cabo la descarga mientras el vídeo ya se está viendo en el medio on-line (periódico, portal, página de la Biblioteca IE, trial sobre una base de datos en prueba, una formación de un nuevo servicio, etc.) en el que se incluye el anuncio. Con esto se consigue que el tiempo de espera para la descarga de una creatividad, que debido al vídeo pesa mucho más que un *banner* clásico sea inapreciable, especialmente con conexiones de banda ancha por parte del usuario.

Dos son las ventajas más evidentes: resulta mucho más fácil captar la atención del navegante; y se puede transmitir con mucho más detalle el concepto de lo que se quiere aumentar el uso o la venta. Pero, la principal ventaja no es tan intuitiva: se puede medir con mucho más detalle que en los *banners* tradicionales (en los que sólo se sabía cuántas personas lo habían visto y cuántas habían visitado la página destino) la interactividad del anuncio con el usuario y ver qué es lo que realmente le interesa: cuánto

²⁶¹ *Streaming*: Medios por caudales. *Streaming* hace referencia a los ficheros multimedia, como vídeo clips y sonido. Los media son entregados en *stream* a partir del servidor de manera que no haya que esperar varios minutos o más para descargar ficheros multimedia.

²⁶² IE Library. *For you, anytime, anywhere*. Vídeo promocional de la Biblioteca IE. <http://www.youtube.com/watch?v=PX5N4_d4aEU&feature=plcp> [Consulta: 10/09/2012].

tiempo pasa viéndolo, en qué punto abandona, qué partes del vídeo le han interesado más, si lo ha rebobinado, si ha activado el sonido, etc.

7.11.4. Avatar marketing (Second Life y otros metaversos).

Un avatar es una identidad escogida por un usuario para representarse a sí mismo dentro de un mundo virtual en el que participa. Dicha identidad cobra cuerpo en una representación tridimensional con características definidas por su álter ego²⁶³ humano en términos de vestimenta, apariencia y forma de comportarse. En Second Life²⁶⁴ (Segunda Vida), el más popular de estos mundos virtuales: con millones de usuarios registrados por todo el mundo. Muchas universidades y empresas la utilizan para la formación, ganar presencia en mundos virtuales, entre otras acciones de marketing. Además, cuenta con su propia moneda, el Linden\$, que tiene un cambio fijo con el dólar real. Hay que tener en cuenta cuántas horas de audiencia televisiva se han desplazado a este entretenimiento y en otros parecidos.

Básicamente hay dos opciones: construir un mundo alrededor de la marca (IE)²⁶⁵ o bien acudir a uno de los más populares y montar allí las campañas de marketing. Wells Fargo, por ejemplo, ha seguido el primer camino lanzando StageCoach Island, diseñado para educar a los niños en el uso del dinero; y Daimler Chrysler lanzó Mokitown, un mundo para preadolescentes con apariencia de cómic en el que les conciencia de la seguridad en el tráfico rodado; presenta el problema de tener que desarrollar la comunidad de residentes desde cero atrayendo a los usuarios. Pero, si se quiere un impacto importante desde el principio es mejor acudir a los mundos virtuales más importantes (Biblioteca IE y Comunidad IE

²⁶³ Según la RAE, persona real o ficticia en quien se reconoce, identifica o ve un trasunto de otra. El protagonista de la obra es un álter ego del autor.

²⁶⁴ Second Life. <http://secondlife.com/> [Consulta: 20/01/2012].

²⁶⁵ Cada día, los habitantes de Second Life cambian unos 230.000 dólares reales en linden dólares, la moneda del mundo virtual. Cada día, en este universo paralelo se intercambian bienes y servicios por valor de más de un millón y medio de dólares. Cada año, la economía de este planeta virtual mueve unos quinientos millones de dólares.

fundamentalmente en Second Life) y establecerse allí. No es necesario entrar en contacto directo con los responsables de estos mundos para establecer *partnerships* con ellos; de hecho en Linden Labs²⁶⁶ indica que lo que se debe hacer es comprar tierra y establecer su sede; a partir de ahí pueden entrar en contacto con las agencias de publicidad ya establecidas en Second Life y dejarse asesorar.

La Biblioteca IE está Second Life desde 2008 y los resultados han sido exitosos ya que en ese año se creó la comunidad IE²⁶⁷ dentro de Second Life y desde entonces existen actividades y programas desde la marca que hacen que la Biblioteca IE adquiera visibilidad y reconocimiento institucional. En estos casos hay que mencionar las modas de Internet que se producen constantemente.

Respecto a otras bibliotecas universitarias se tiene la experiencia de la *University of Applied Sciences*²⁶⁸ de Turku en Finlandia.

En el artículo escrito por la autora Eeva-Liisa Eskola²⁶⁹, bibliotecaria especializada, en el número especial publicado para IFLA de 2012 en el que detalla su puesta en marcha en el mundo virtual del proyecto para mejorar los consejos y las tutorías con los estudiantes de medios de comunicación.

²⁶⁶ Linden Labs. Fundada en 1999, es el creador de Second Life ® - un mundo virtual en 3D creado por sus residentes (personas), que está llenos de entretenimiento, experiencias y oportunidades. Second Life ofrece una experiencia única de interacción, donde el usuario puede crear, comprar y vender cualquier cosa que pueda imaginar; socializar con personas de todo el mundo, y disfrutar de los eventos en vivo y actividades de juego. Con sede en San Francisco, está enfocado en hacer que el mundo virtual sea un lugar mejor para su comunidad de Second Life. <<http://lindenlab.com/>>

²⁶⁷ El IE en 2007 fue la primera escuela de negocios europea que impartió formación en Second Life. <<http://www.ie.edu/IE/php/es/noticia.php?id=478>> [Consulta: 12/10/2010].

²⁶⁸ Biblioteca TUAS explorando Second Life. Se puede descubrir lo que la Biblioteca TUAS tiene que ofrecer en los alrededores Archipiélago 3D en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Turku isla en Second Life. <<http://www.turkuamk.fi/Public/default.aspx?contentid=346597>> [Consulta: 12/09/2012].

²⁶⁹ ESKOLA, Eeva-Liisa (2012): "Exploring the Virtual Worlds. Enhancing E-learning in Cooperation with Students, Librarians and Student Counseling in Turku", *Kreodi: Journal of Libraries in Finnish Universities of Applied Sciences*. Special IFLA Issue 2012. <<http://www.amkit.fi2012>> [Consulta: 20/08/2012].

Se realizó una encuesta y los resultados sugieren que los entornos virtuales como, pueden mejorar las habilidades de los estudiantes que estén interesados una experiencia de este tipo o tengan una actitud positiva hacia los entornos virtuales y las formas no convencionales de búsqueda de información, incluido el descubrimiento oportunista de la información.

A través del proyecto, la biblioteca ha desarrollado su perfil de una biblioteca de servicios tradicionales a un enfoque participativo.

Este medio puede ayudar a los usuarios en las competencias necesarias en la búsqueda, a crear y compartir información y aprender de ella. Según el artículo está siendo una experiencia con mucha aceptación.

7.11.5. *E-mail marketing.*

Es un complemento a la creación de sitios web, y responde a la necesidad de las instituciones a tomar la iniciativa a la hora de comunicarse por Internet con sus usuarios y clientes, a la vez que se consigue un mayor nivel de personalización.

Este elemento es muy utilizado en las campañas de e-marketing, motivado por sus características fundamentales: Eficaz a un precio razonable, personal, individualizado, popular, medible y adecuado.

Utilizando el correo electrónico (SMS, MMS) se puede llegar a una audiencia o nicho muy seleccionada. Como ejemplo, la reclamación de préstamos atrasados acompañado de un enlace a un libro relacionado de nueva incorporación al fondo y que nos interesa que el alumno o profesor conozca.

Se puede crear una relación personal con los miembros de un gran grupo. Un ejemplo es el envío de correo electrónico a los profesores de un área de conocimiento en distintas campañas para promocionar los libros de su área adquiridos en un periodo de tiempo concreto.

Son los receptores del mensaje los que seleccionan a la biblioteca, es decir, el alumno o profesor se dirige a nosotros cuando recibe un e-mail y nos pregunta sobre la nueva adquisición que le hemos remitido.

Otorga capacidad de medir los resultados y puede incorporarse usando diferentes mecanismos. Los bibliotecarios pueden cuantificar el resultado del envío del correo a las distintas tipologías de usuarios. En general, facilita una mayor potencia para lograr tasas de respuesta más altas.

Además permite la creación de campañas con poco presupuesto para la biblioteca, disminuyendo los costes significativamente con respecto al correo ordinario.

Permite crear a la biblioteca la oportunidad de poder establecer relaciones a largo plazo, ya que cuando el alumno termina, pasa al estatus de antiguo alumno asociado y la relación sigue existiendo pues tiene un recuerdo del servicio favorable.

El usuario final valora mucho la creatividad que la biblioteca manifieste en los e-mail marketing recibidos, existiendo potencial para crear fidelidad a la marca.

La respuesta de los clientes y usuarios vía e-mail marketing es fácil para ellos. Siempre se debe tener en cuenta el número de correos enviados para no agobiar y que no tengan el efecto esperado.

En el tercer trimestre de 2011, el 85% de los internautas que se conectaron en el último mes disponían de alguna cuenta de correo²⁷⁰ personal y el 20,6% tienen una cuenta en el trabajo. Únicamente, el 10,4% de estos internautas no disponían de dirección de correo electrónico. Desde el punto de vista institucional se utiliza en las comunicaciones de la organización, tanto internas como externas. En marketing se emplea para mantener un diálogo continuado con el cliente a lo largo de toda la relación

²⁷⁰ ONTSI. *La Sociedad en Red 2011. Informe Anual*. Edición 2011. <http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/la_sociedad_en_red_2011_ed2012.pdf>. [Consulta: 02/02/2012].

comercial con el mismo, pero su principal potencialidad es la publicitaria como generador de leads entre los potenciales usuarios.

El *e-mail marketing* es un buen complemento al marketing offline; ya en USA se enviaron en 2004 más de 200 billones de mensajes comerciales con un volumen de negocio de 4.800 millones de dólares y una tasa media de respuesta del 15%. Una buena segmentación y un enfoque profesional aprovechan sus beneficios (ahorro, interactividad, personalización, bajo intrusismo y reducción de tiempos y distancias) y evitan sus inconvenientes (calidad de las listas, riesgos legales y de marca) para generar a buen precio las OTS (*Opportunities To See*) adicionales necesarias para inducir el deseado uso.

Los factores clave para definir un plan estratégico de *e-mail marketing* son los siguientes:

1. Planificación. Se debe establecer el formato de la comunicación (HTML, texto, etc.); el tipo de creatividad; la frecuencia de envío; el grado de personalización; y la cobertura total de la acción del público objetivo.
2. Gestión. Cómo se va a manejar nuestra comunicación a nivel de recursos técnicos (software, hardware, comunicaciones, etc.) y estratégicos (hora y día de la semana en que se produce el envío, depuración de la base de datos, etc.).
3. Testeo (*tracking*). Hay que evaluar cada una de las acciones que se lleven a cabo para, al final, determinar el tipo de comunicación que es más efectiva y rentable. Para ello, se realiza un cuestionario antes de comenzar y una encuesta final de evaluación total de la campaña.

4. Medición. Qué interesa medir de nuestra comunicación: porcentajes de click-through²⁷¹, conversión (a registro, a cliente, etc.), devolución y bajas.

En definitiva, todas las herramientas anteriormente se aplican asiduamente en la Biblioteca IE y en el IE y suponen excelentes elementos de marketing y promocionan y publicitan la biblioteca, es decir, permiten conseguir los objetivos y metas planteadas en el plan de marketing digital y muchas de las bibliotecas encuestadas en esta tesis tienen algunas ya implementadas.

Solo 11 de las 83 analizadas en esta investigación están en marcha actualmente lo que implica múltiples posibilidades de implantación y éxito en estas unidades de negocio.

²⁷¹ *Click-through*: Medida del número de veces que se accede a un anuncio ubicado en la www.

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES.

El propósito de la investigación es, por una parte, llevar a cabo una profunda revisión de la literatura existente y, por otra, recopilar y analizar los datos empíricos con respecto al estado de la aplicación del plan marketing en las bibliotecas universitarias participantes²⁷² con escuela de negocios pertenecientes a la EBSLG, a la ABLD y a la APBSLG con sede en Asia, Europa, Norte América y Oceanía para el estudio de una metodología para la realización de un plan de marketing y la propuesta de aplicación de las herramientas de marketing digital en el caso de la Biblioteca IE.

Analizado y estudiado el comportamiento de las bibliotecas universitarias y, en concreto la Biblioteca IE respecto al plan de marketing, se proponen las siguientes conclusiones:

1. En base a todos los datos recopilados y analizados en esta tesis, señalar que el plan de marketing en las bibliotecas es de clara relevancia para la situación económica en la actualidad. Señalar además que las bibliotecas deben adoptar una orientación de marketing para seguir siendo viables en el futuro.
2. Una vez enfocados los objetivos a la identificación de las consideraciones clave y analizado el grado de implantación y aplicación del plan en las bibliotecas, en cuanto a la mercadotecnia, se formula una metodología para la creación del plan de marketing y unas recomendaciones para una mejor práctica mediante la aplicación de las tecnologías de la información, ya que de las 83 herramientas digitales consultadas solamente conocen 11 de ellas.
3. Se propone un modelo de plan de marketing para su implantación

²⁷² Las bibliotecas universitarias seleccionadas como participantes son las bibliotecas de las instituciones rivales del Instituto de Empresa, como correspondencia son competidoras de la Biblioteca IE, conforme el ranking publicado por Financial Times. <<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-rankings>>. [Consulta: 21/10/2012].

de forma sistemática y con el que realizar una gestión y administración más eficiente y eficaz que lleve a una mayor difusión de la biblioteca, ya que según las cifras obtenidas de las bibliotecas sin plan, afirman que les sería de mucha utilidad disponer de dicha metodología. En cuanto a las respuestas obtenidas, dichas bibliotecas indican que esto les ayudaría en su diseño y puesta en marcha y un ahorro en su realización en costes y tiempo.

4. Los resultados obtenidos muestran que, la orientación del mercado y la dirección basada en la relación con el cliente se ven como una aproximación muy útil para bibliotecas y es relativamente familiar para los bibliotecarios. La responsabilidad para una planificación de marketing varía según las bibliotecas universitarias de la muestra, aunque algunas utilizan grupos para dotar de experiencia a las diferentes secciones de la biblioteca.
5. Se ha encuestado a un total de 86 bibliotecas universitarias pertenecientes a cuatro continentes con escuela de negocios. Se señala que por el grado de participación, el objeto de investigación de esta tesis es de relevancia para una mayoría ya que de las bibliotecas encuestadas casi 60% han participado. Se ha obtenido un 16,28% más de bibliotecas interesadas en un análisis de la situación del plan de marketing en su unidad de negocio.
6. Esta tesis permite detectar que de las bibliotecas participantes, un 72% más están en la situación de no tener un plan de marketing. Según los datos recogidos, casi una cuarta parte de las bibliotecas encuestadas están comprometidas con las actividades de gestión en la relación con el cliente, aunque no sea evidente el establecimiento de procedimientos formales mediante un plan de marketing y la implicación en un servicio planificado.
7. En esta investigación se concluye que las bibliotecas desean tener

un plan por saber de su importancia, pero por atender las tareas diarias finalmente no dedican tiempo a la elaboración de dicho plan. Esta tesis ha permitido detectar en el análisis y según la recogida de datos que de estas bibliotecas participantes sin plan casi un 50% (48,83%) indican esta situación concreta.

8. Respecto a la utilización de cada una de las herramientas del marketing digital, en las bibliotecas participantes de la muestra seleccionada se concluye que las herramientas de marketing digital pueden aplicarse a las 4P's del marketing mix en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios.
9. Las herramientas digitales más utilizadas en las bibliotecas por orden de implantación son las que afectan primero al producto, segundo a la promoción, tercero a la distribución y por último al precio. Las señaladas como utilizadas por las bibliotecas participantes son listas de distribución/RSS marketing y el catálogo electrónico en un 100% de los casos, respecto a los mensajes electrónicos: *e-mailing*, SMS y MSM un 41%, un 40% web interactivas 2.0, en concreto Blogs un 30%, *Podcasting* un 25%, *Chat* en tiempo real de uso y formación 23%, Infomediarios: intermediación electrónica 22%, SEO un 15%, SEM un 12%. El resto de herramientas, los bibliotecarios no las tienen implementadas en ningún caso.
10. En las bibliotecas analizadas existe un desconocimiento destacado de la existencia y aplicación de las herramientas digitales, ya que 75 de las herramientas propuestas en el cuestionario enviado al efecto no han sido señaladas en sus respuestas por no utilizarlas y/o por desconocerlas según las respuestas recibidas. Es decir, utilizan un 14,45% de las herramientas digitales existentes actualmente para implantar. Este resultado indica la posibilidad de aplicación de muchas herramientas que no se están utilizando y que sirven para

realizar marketing digital en las bibliotecas.

11. Algunas de las herramientas digitales son fáciles de poner en marcha por los bibliotecarios y dan óptimos resultados, ya que todas las bibliotecas participantes utilizan alguna herramienta digital de producto, marca, comunicación y publicidad independientemente de si disponen o no de plan de marketing.
12. El catálogo electrónico o configurador de producto en línea permite al potencial usuario personalizar su producto en función de todas las opciones disponibles para el mismo. Está enfocado a la elección de opciones como a mostrar el producto desde todos los puntos de vista posibles para que el navegante pueda tener una experiencia lo más aproximada posible a la de una “prueba física” del producto. Si el material es físico, el usuario puede saber hoy en día si interesa ir a consultarlo en sala, o tomarlo prestado, o solicitar su envío. La tecnología ha hecho evolucionar este concepto hasta convertirlo en una herramienta de *e-branding*.
13. La implicación del cliente es total en el proceso de generación de valor a través de la coproducción y la cocreación de la ciencia de los servicios y a través de las herramientas digitales, permitiendo al cliente de las bibliotecas interactuar con la forma de hacer negocios a través de una web interactiva, bien concebida desde el punto de vista social para que los propios usuarios complementen los contenidos e, incluso, adquieran un papel capital en su desarrollo. Respecto a las webs interactivas según los datos obtenidos en este análisis se señala que son utilizadas por el 40% de las bibliotecas participantes en la muestra seleccionada para la realización de esta tesis. Se parte de construir una web interactiva orientada a las peculiaridades de los clientes y de los potenciales.
14. En cuanto a las herramientas digitales de distribución, entre otras, están implantadas en la Biblioteca IE el modelo basado en el

concepto comunidad, donde desaparecen proveedores e intermediarios y toda la distribución se apoya en el contacto existente entre los participantes de dicha comunidad. Según los datos recopilados de las bibliotecas participantes, un 25% utilizan *podcasting*, un 23% *chat* en tiempo real de uso y formación y un 22% herramientas de intermediación electrónica. Estos datos hacen pensar que disponen de estas herramientas de marketing digital las bibliotecas participantes en una proporción del 25% en general, lo que indica una utilización relativamente destacada entre las bibliotecas participantes.

15. Esta tesis ha permitido detectar que en un tanto por ciento muy elevado, en concreto el 92% de las bibliotecas participantes, tanto las que tienen plan de marketing como las que no lo tiene, desconocen muchas de las herramientas existentes en la actualidad. Se deduce que queda mucho por hacer respecto a la aplicación y puesta en marcha de las herramientas de este tipo en las unidades de negocio que gestionan.
16. Mientras que la mayoría de los bienes, primero se producen y luego se venden o consumen, casi todos los servicios en la Biblioteca IE y en el resto de bibliotecas primero se venden y luego se producen y/o consumen simultáneamente, de aquí la importancia de la aplicación del marketing en las bibliotecas.
17. Se concluye en esta tesis doctoral que la consecuencia es crear una metodología que sirva de guía a los bibliotecarios para el proceso de desarrollo de un plan de marketing y poner en funcionamiento una campaña de promoción aplicando desde el marketing tradicional, al marketing como estrategia, pasando por el marketing de servicios, y la ciencia de los servicios y por último la aplicación de las herramientas del marketing digital.
18. Como colofón, la cantidad de información existente y la necesidad

de seleccionarla con criterios de calidad hace que el papel del bibliotecario universitario sea cada vez más importante. La gestión de la biblioteca universitaria requiere una formación cada vez más cualificada y continua para hacer frente a los cambios constantes que se producen en la sociedad del conocimiento, en el que la biblioteca universitaria se encuentra inmersa.

Los bibliotecarios deben conocer las posibilidades que ofrecen el tándem de las tecnologías de la información y el marketing y están obligados a ser gestores de todos los recursos y formadores de usuarios para su conocimiento y manejo. La biblioteca universitaria, igualmente, es apoyo indispensable para el estudio y el trabajo en grupo, tal como exige el nuevo estatus europeo del conocimiento. El modelo de biblioteca universitaria que se ha conformado en el Espacio Europeo de Educación Superior es el de biblioteca híbrida, es decir, física y virtual, impresa y digital, biblioteca limitada por tabiques que encierra secciones y biblioteca sin muros. Biblioteca cerrada y ágora de encuentro, diálogo e interrelación multicultural y plurilingüística.

Para seguir siendo relevantes y centrales a la misión académica, docente y emprendedora actual y en el futuro, los bibliotecarios universitarios necesitan ser capaces de demostrar el valor que la biblioteca ofrece a la comunidad del campus, utilizando métodos de probada eficacia para la medida de todos sus productos y servicios, tanto tradicionales como digitales, que permite a los bibliotecarios determinar dónde sus esfuerzos deben ser concentrados y cómo deben asignarse los fondos económicos.

19. Se argumenta en diversos informes de la OCLC, ARL y ACRL que los usuarios universitarios tampoco están entusiasmados con las instalaciones físicas de las bibliotecas. El 69% de los encuestados adolescentes no perciben la biblioteca universitaria como un lugar

para aprender. Los estudiantes universitarios señalan que van a la biblioteca universitaria sólo después de probar un motor de búsqueda. Se deduce de los distintos análisis que los estudiantes universitarios conocen lo que ofrece la biblioteca universitaria en una medida mucho mayor que la población en general. También señalan que valoran fuertemente a los bibliotecarios cuando acuden a ellos y les ayudan en sus búsquedas.

20. Es posible que no se haya podido tratar pero se tendrá en cuenta para próximas investigaciones ya que sería interesante reflexionar sobre el papel del conocimiento escrito en el siglo XXI, la documentación digital frente al papel y en relación con la gestión del espacio físico, el perfil profesional y competencial del bibliotecario y la elaboración de mapa institucional de competidores bibliotecarios de forma conceptual y discursiva debido a su interés e influencia.
21. En definitiva, uno de los grandes retos que la Biblioteca IE se ha puesto como meta es la creación de la gran Biblioteca Digital, para constituir una de las más completas bibliotecas digitales de España y Europea, como medio de difusión de los investigadores y del patrimonio bibliográfico y documental de la escuela de negocios y de la universidad.

ANEXOS

9. ANEXOS. Listado de Anexos.

9.1. Anexo 1. Cuestionario 1. Plan de marketing para la gestión de la Biblioteca.

9.2. Anexo 2. Invitación a participar y completar el Cuestionario 2.

9.3. Anexo 3. Cuestionario 2.

9.4. Anexo 4. Autorización de la entrevista.

9.5. Anexo 5. Preguntas orientativas de la entrevista.

9.6. Anexo 6. Listado de Bibliotecas participantes.

9.7. Anexo 7. Glosario de términos.

9.1. Anexo 1. Cuestionario 1.

Plan de marketing para la gestión de la Biblioteca.

Se expone el modelo de correo electrónico enviado a los directores de bibliotecas participantes en la investigación en el cual se introduce la pregunta sobre la existencia del plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocio de la muestra. Se indica la posibilidad de recibir el documento.

Se pretende comprobar la aceptación de cuestionarios de este tipo para posteriormente pasar a enviar un segundo cuestionario con preguntas más precisas a estas bibliotecas según el tanto por ciento de respuestas recibidas. La cantidad de planes recibidos da una visión de la existencia o no de dichos planes y del sentido y de las posibilidades de poder plantear una tesis basada en este tema de investigación o no en profundidad.

Modelo de correo electrónico en inglés:

To: Head Librarian

Subject: Marketing plan for the management of your library

Dear Mr/Madam:

The issue of my doctoral thesis is developing a marketing plan for university libraries. I would like to ask you if your institution produces this kind of document and, in case, if you could send it to me or address me person responsible of releasing it. In case the document would be strictly used for my thesis and it will not used for any other purpose without permission.

Thank you for your time.

Your sincerely.

Amada Marcos. Phd Student.

9.2. Anexo 2. Invitación a participar y completar el cuestionario 2.

Estimado [Nombre],

Soy una estudiante de Doctorado de la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid, y me encuentro en la actualidad recopilando datos para mi tesis sobre el plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios bajo la supervisión del Dr. Juan Carlos Marcos Recio.

Mi recopilación de datos se concentra en las universidades pertenecientes a European Business Schools Librarians' Group (EBSLG), Academic Business Libraries in North America (ABLD) y Asia Pacific Business School Librarians' Group (APBSLG) y su representación en Asia, Europa, Norte América y Oceanía, y por esa razón me gustaría invitarle a participar en un cuestionario on-line en nombre de su biblioteca. El propósito del cuestionario es investigar la práctica habitual en las bibliotecas universitarias sobre la elaboración del plan de marketing en términos de planificación de marketing, aplicación del plan, responsabilidades de marketing, actividades de investigación del cliente, actividades de satisfacción de usuarios y aplicación de herramientas de marketing digital.

Su nombre ha sido seleccionado del directorio de la EBSLG, APBSLG, ABLD y sin embargo, si usted cree que no es el miembro más adecuado de personal para completar este cuestionario, le ruego que por favor, reenvíe este correo electrónico a quien crea que es más apropiado. Sólo es necesaria una respuesta de cada institución.

La participación en la investigación es completamente opcional. Tenga la seguridad que todos los datos serán tratados con estricta confidencialidad y estos conservarán el anonimato en cualquier publicación de resultados. En la primera página del cuestionario figuran

más detalles sobre las condiciones de participación.

Si quiere participar, por favor, haga clic en el siguiente enlace que contiene un formulario de autorización y el cuestionario: [Link cuestionario]

El cuestionario le llevará completarlo aproximadamente de 10 a 15 minutos y permanecerá abierto durante un mes. No es necesario completarlo de una sentada; puede utilizar el vínculo de arriba para volver a entrar en el cuestionario, tantas veces como sea necesario.

Si necesita más información antes de participar, comuníquese conmigo [dirección de correo electrónico eliminada por confidencialidad] para cualquier pregunta.

Atentamente

Amada Marcos

Estudiante de Doctorado en la Universidad Complutense de Madrid, España.

Nota: Si no desea recibir más mensajes de correo míos, por favor, haga clic en el enlace de abajo, y se le eliminará automáticamente de la lista de participantes. [Link].

En inglés.

Dear [FirstName],

I am a learning Phd Information and Library Studies student at Universidad Complutense de Madrid, Spain, and am currently collecting data for my dissertation on marketing plan in academic libraries under the supervision of Dr Juan Carlos Marcos Recio.

My data collection is concentrated on universities of the EBSLG, around the world, and I would therefore like to invite you to participate

in an online questionnaire on behalf of your library.

The purpose of the questionnaire is to investigate current practice in academic libraries in terms of marketing planning, marketing responsibility, customer research activities, user satisfaction activities, and toolkit marketing online. Your name has been recommended to me by EBSLG, however if you feel you are not the most appropriate member of staff to complete this questionnaire please forward the email to whoever you feel is most appropriate. Only one response from each institution is necessary.

Participation in the research is entirely optional. Please be assured that all data will be treated in strict confidentiality and will be anonymised in any publication of results. Further details about the conditions of participation are outlined on the first page of the questionnaire.

If you would like to participate, please click the following link which contains a consent form and the questionnaire: [SurveyLink].

The questionnaire will take approximately 10-15 minutes to complete and will remain open until May 2011. You do not need to complete the questionnaire in one sitting; you can use the link above to re-enter the questionnaire as many times as you need.

If you require further information before participating, please contact me [email address removed for confidentiality] with any questions.

Kind regards,

Amada Marcos Phd student at Universidad Complutense de Madrid, Spain.

Please note: If you do not wish to receive further emails from me, please click the link below, and you will be automatically removed from the participant list. [RemoveLink].

9.3. Anexo 3. Cuestionario 2.

Introducción a la investigación y autorización.

Distinguido Participante:

Mi nombre es Amada Marcos y en la actualidad me encuentro realizando la tesis doctoral en la Facultad de Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Como parte de la tesis, estoy llevando a cabo un proyecto de investigación bajo la supervisión del Dr. Juan Carlos Marcos Recio. Este proyecto pretende explorar el estado de la elaboración del plan de marketing en las bibliotecas universitarias con escuela de negocios.

Estaría muy agradecida si usted asigna algo de tiempo para completar mi cuestionario. Tardará en completarlo aproximadamente de 10 a 15 minutos. No hay ninguna respuesta correcta o errónea.

Si decide tomar parte en esta investigación, lea las instrucciones detalladas a continuación.

- Mi participación en este proyecto implicará completar un cuestionario sobre el plan de marketing en mi institución.
- La participación en este estudio es totalmente voluntaria y que puedo renunciar a formar parte del estudio en cualquier momento, sin dar ningún tipo de razón.
- Entiendo que la información por mi proporcionada será totalmente anónima y no podrá identificar el mi origen o de mi institución. Los detalles se utilizarán únicamente para ayudar en el análisis de datos.
- Me doy por enterado que soy libre de hacer cualquier tipo de preguntas en cualquier momento y así como, en cualquier momento, para aclarar mis dudas con el investigador en: [Dirección de correo eliminada por razones de confidencialidad].
- Estoy de acuerdo que al completar este cuestionario, estoy dando mi consentimiento para la utilización de los datos que he proporcionado para el proceso de investigación.

Gracias de antemano por su tiempo y su ayuda.

Amada Marcos. Estudiante de Doctorado.

1. Por favor complete sus datos a continuación:

Institución:

Funciones en su trabajo:

Planificación y plan de marketing.

2. ¿Quién tiene la responsabilidad general para la planificación de marketing en su servicio de biblioteca (es decir, del diseño del plan de marketing, de la planificación de las actividades de marketing)?

- ☐ Departamento de marketing de la Universidad.
- ☐ Director de la biblioteca.
- ☐ Equipo directivo de biblioteca.
- ☐ Una persona o un grupo de personal de la biblioteca dedicado a las responsabilidades de Marketing y Relaciones Públicas.
- ☐ Una persona o un grupo de personal de la biblioteca con responsabilidades de marketing además de otras funciones y responsabilidades (es decir, el marketing como parte de la descripción del trabajo).
- ☐ Una persona o grupo de personal de la biblioteca con responsabilidades de marketing además de otras funciones y responsabilidades (es decir, responsabilidades adicionales voluntarias).
- ☐ Toda el personal de la biblioteca compartiendo la responsabilidad para la planificación de marketing de los servicios de biblioteca.
- ☐ Ninguna responsabilidad designada.
- ☐ Otro (sírvase especificar).

3. ¿Tienen un plan de marketing para su servicio de biblioteca?

- ☐ Sí
- ☐ No

De ser así y si todavía no lo ha enviado, ¿Estaría dispuesto a compartir su documento de planificación de marketing para el propósito de esta investigación? Por favor, indique la *url* si está disponible on-line, o haga un 'copiar y pegar' en el cuadro de texto. También puede enviarlo al investigador por correo electrónico.

Tenga la seguridad que la información contenida en el documento será tratada con la más estricta confidencialidad y sólo se utilizará para examinar el tipo de información incluida. Ninguna información sensible de comercialización será utilizada en esta investigación y los documentos se destruirán un año después de la conclusión de la investigación.

Investigación del cliente.

4. ¿Cuál de las siguientes actividades de investigación de clientes utiliza su servicio de biblioteca para entender las necesidades de los usuarios? Por favor marque todo lo que corresponda.

- ☐ Cuestionarios y encuestas sobre las necesidades del usuario.
 - ☐ Grupos de orientación.
 - ☐ Entrevistas.
 - ☐ Actividades de análisis de los interesados.
 - ☐ Uso habitual de estadísticas de seguimiento.
 - ☐ Conversaciones con las distintas tipologías de clientes y los representantes de los usuarios.

- ☐ Nada de lo anterior.
- ☐ Otros (sírvase especificar).

Satisfacción del usuario.

5. ¿Cómo mide su biblioteca el grado de satisfacción del usuario? Por favor marque todo lo que se aplique.

- ☐ Sugerencias/comentarios enviados por los usuarios (en persona u on-line).
- ☐ Encuestas específicas de la biblioteca sobre la satisfacción del usuario (propias o externas, por ejemplo, LibQUAL, Anuario Estadístico de REBIUN, etc.).
- ☐ Encuestas globales de satisfacción del usuario (p.ej., las encuestas nacionales de estudiantes, las encuestas de estudiantes realizadas por la institución).
- ☐ Reuniones de retroalimentación de usuarios (p.ej., foros de escuelas universitarias).
- ☐ Ninguna de las anteriores.
- ☐ Otro especifique.

Orientación de la biblioteca.

6. ¿Cuál de las siguientes descripciones se ciñe más estrechamente al enfoque de sus servicios de biblioteca?

- ☐ Nuestro principal objetivo es desarrollar productos y servicios de la más alta calidad para nuestros usuarios.
- ☐ Nuestro principal objetivo es aumentar el conocimiento y fomentar el uso de nuestros productos y servicios.
- ☐ Nuestro principal objetivo es desarrollar recursos y servicios basados en nuestras investigaciones sobre las necesidades de nuestros usuarios.
- ☐ Nuestro principal objetivo es desarrollar productos y servicios que son más accesibles y convenientes para nuestros usuarios.

Por favor, explique su respuesta:

7. ¿Le sería útil disponer de una metodología para la elaboración de su plan de marketing?

- ☐ No, ayudaría poco.
- ☐ Si, ayudaría algo.
- ☐ Si, sería muy útil y ayudaría en el diseño y puesta en marcha, ahorraría costes y tiempo de planificación.
- ☐ Otro especifique.

8. De las siguientes herramientas de marketing digital señale cuál utiliza en las acciones de marketing llevadas a cabo en su biblioteca o dentro del plan de marketing de la biblioteca.

1. Marketing viral
2. Modelos electrónicos de definición de nuevos productos
3. Online Product Testing
4. Catálogo Electrónico
5. Search Engine Marketing
6. Sedes de Evaluación: posicionamiento de productos en webs comparativas
7. Configurador Web de Productos
8. E-portfolios

9. E-learning Marketing
10. Patronicio Electrónico
11. Webs interactivas 2.0
12. E-alianzas/Bartering
13. Imagen Corporativa Digital
14. IPTV Corporate Channel
15. Gestión de Dominios
16. E-presentations (slideshare branded channel)
17. Blogs
18. Online Games Marketing: e-games y m-games
19. Wikipedias temáticas
20. Search Engine Optimization
21. Sistema de presupuestos abierto 24x7
22. Plan de fidelización online (sistema de puntos)
23. Adaptación geográfica de precios online
24. Gestión electrónica de excedentes: temporización digital (vía Twitter y otros)
25. E-skimming
26. Modelos electrónicos de precios offline
27. E-auctions
28. Gestión electrónica del Punto de Uso.
29. PLVs digitales
30. Modelos electrónicos de promoción
31. Landing Pages
32. Minisites promocionales.
33. E-quizzes y concursos electrónicos
34. Cupones electrónicos: e-coupons y m-coupons
35. Protectores, Fondos de Pantalla y Cursores Animados
36. E-cards (tarjetas digitales)
37. Podcasting
38. Banners/Skycrapers
39. Interstitials/Layers/Flies
40. Pop-ups/Pop-unders
41. Microspots y m-videos
42. Advertorials
43. Contextual Marketing (red de contenidos)
44. Mensajes electrónicos de texto: e-mail Marketing
45. Mensajes electrónicos de texto: SMS Marketing, MMS.
46. Mensajes electrónicos de texto: Marketing de transacciones electrónicas
47. Rich Media Ads
48. Media Hub/Off/Online Marketing
49. Proximity Marketing
50. Stakeholders Sites, comunicación interna electrónica: empleados; (intranets), accionistas.
(Internet) y distribuidores (extranets)
51. SMO (aplicación en Facebook)
52. e-Public Relations (sobre redes profesionales como Xing, Plaxo y LinkedIn)
53. Business Virtual Communities

54. Newsgroups y Newsletters
 55. Widgets
 56. Listas de Distribución/RSS Marketing
 57. Chats con personalidades
 58. E-launching (lanzamientos de nuevos productos, firmas y divisiones online)
 59. NetEvents (e-Eventos)
 60. Notas electrónicas de prensa
 61. Clipping de noticias
 62. E-salas de prensa
 63. E-tracking
 64. Centrales de Compras
 65. Gestión electrónica de Stocks
 66. E-franchising
 67. E-merchandising
 68. Marketing de Afiliación
 69. Infomediarios: intermediación electrónica.
 70. Cibermediación
 71. E-domótica (electrodomésticos inteligentes)
 72. Integración online de todos los canales, servicio integral al intermediario/cliente final
 73. Portal e-Commerce
 74. Marketplace
 75. Cybermalls/Virtual Retailing
 76. Chat de uso/formación en tiempo real
 77. E-clienting
 78. Asistente Virtual Semántico
 79. E-Customers Service, servicio post-uso online
 80. E-phone Marketing/Internet Call-back
 81. Videoconferencia
 82. Modelos electrónicos de confección de ofertas
 83. Gestión digital de la fuerza de ventas
- Comentarios:

9. ¿Estaría dispuesto a atendernos en una breve entrevista de seguimiento sobre el plan de marketing en su servicio de biblioteca? Por favor, facilítenos sus datos si acepta y el investigador entrará en contacto con usted.

Nombre:

Dirección de correo electrónico:

Número de teléfono:

9.4. Anexo 4. Autorización de la entrevista.

Título del proyecto: Metodología para la elaboración de un plan de marketing: propuesta de aplicación de las herramientas del marketing digital en la Biblioteca IE.

Nombre del investigador/es: Amada Marcos

Autoridad del proyecto: Este proyecto de investigación se ha llevado a cabo como parte de la Tesis Doctoral en la Facultad de Ciencias de la Información.

Por favor marque con una x.

- Confirmo que he leído y entendido la carta informativa para el estudio anterior.
- He tenido la oportunidad de examinar esta información y hacer preguntas sobre la misma y estas han sido respondidas de forma satisfactoria.
- Entiendo que mi participación es voluntaria y que soy libre de retirarme en cualquier momento, sin dar ninguna razón y sin que mis derechos legales se vean afectados.
- Estoy de acuerdo en participar en el estudio más arriba mencionado.
- Estoy de acuerdo en que se grabe la entrevista telefónica si se considera necesario.
- Estoy de acuerdo en que los datos que proporcione puedan ser utilizados por Amada Marcos, dentro de las condiciones tratadas en la carta informativa.
- Estoy de acuerdo con la utilización de cualquier cita anónima directa en el informe.

Nombre del participante Firma Fecha

Por favor remita esta Autorización a: Amada Marcos

[Dirección de correo electrónico eliminada por razones de
confidencialidad]

9.5. Anexo 5. Guía de la entrevista.

A. Planificación y responsabilidad de marketing.

1. ¿Quién está involucrado en el marketing en su biblioteca?
2. ¿Podría explicar quién es responsable de la planificación de marketing de su biblioteca?
3. ¿Cuál es el procedimiento para la planificación del plan de marketing? ¿Está vinculado a algún plan institucional de marketing más amplio?
4. ¿Tienen ustedes un procedimiento o plan formal de marketing?
5. ¿Quién es el responsable de garantizar que la consecución de este plan se realiza?

B. Actividades de investigación del cliente.

1. Usted ha mencionado que la biblioteca participa en (lista pertinente de las actividades de investigación a clientes) en su respuesta a la encuesta. ¿Podría explicar un poco más acerca de cómo se utilizan cada una de estas actividades?
2. Nota: Si no ha seleccionado ninguna, pedir que expliquen por qué (y omitir 2, 3 y 4).
3. ¿Hay algún miembro en concreto del personal que sea responsable de la investigación de clientes?
4. ¿Se utiliza la información de la investigación de clientes para la planificación futura de la biblioteca?
5. Si es así, ¿cómo?

C. Medida de la satisfacción del cliente.

1. ¿Usted ha mencionado que la biblioteca participa en (lista pertinente de actividades sobre satisfacción de los usuarios si procede) como respuesta a la encuesta. ¿Podría explicar un poco más acerca de cómo

se utilizan cada una de estas actividades?

2. Nota: Si no ha seleccionado ninguna, pedir que expliquen por qué (y omitir 2 y 3).

3. ¿Hay algún miembro en concreto del personal que se encargue de recopilar comentarios sobre la satisfacción del cliente?

4. ¿Cómo se utiliza la información de los comentarios sobre satisfacción del cliente en la futura planificación de la biblioteca?

D. Orientación de marketing.

1. ¿Conoce el término orientación al marketing?

2. ¿Qué significa para usted?

Nota: Si el encuestado eligió orientación al marketing como respuesta de la encuesta:

3. ¿Conocía que su servicio de biblioteca tenía un enfoque de orientación al marketing?

4. ¿Es este enfoque algo que el servicio de biblioteca ha tenido siempre? Si no, ¿Cual fue el enfoque anterior? Por favor explíquelo.

Nota: Si el encuestado no eligió orientación al marketing como respuesta de la encuesta, explicar y preguntar:

5. ¿Ha considerado su servicio de biblioteca centrarse en una orientación al marketing?

¿Cree que pudiera ser algo que su servicio de biblioteca consideraría en el futuro? Por favor sírvase explicar.

9.6. Anexo 6. Listado bibliotecas participantes.

MUESTRA - Universidades participantes-Orden alfabético	ZONA GEOGRÁFICA
Aarhus School of Business	Europa
Ashridge	Reino Unido
Boston University	Estados Unidos
Cheung Kong Graduate School of Business	Asia
Clarendon Building, Bodleian Library	Reino Unido
Columbia University (Watson Library of Business & Economics)	Estados Unidos
Cornell University	Estados Unidos
Corvinus University of Budapest	Europa
Cranfield University	Reino Unido
Duke University	Estados Unidos
Duke University (Fuqua School of Business)	Estados Unidos
Durham University	Estados Unidos
EADA	Europa
Harvard Business School	Estados Unidos
Helsinki School of Economics and Business Administration	Europa
Henley Business School, University of Reading	Reino Unido
Hon Sui Sen Memorial Library, National University of Singapore	Asia

MUESTRA - Universidades participantes-Orden alfabético	ZONA GEOGRÁFICA
IMD	Europa
Imperial College London	Reino Unido
Insead, Asia Campus	Asia
Irish Management Institute	Reino Unido
Macquarie University (Business Librarian)	Australia
McLennan University	Australia
Nanyang Technological University	Asia
Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH)	Europa
Nyenrode Business Universiteit - The Netherland Business School	Europa
Pennsylvania State University	Estados Unidos
Saïd Business School	Reino Unido
Sasin Graduate School of Business Administration	Asia
Singapore Management University	Asia
Univeristy of Southern California	Estados Unidos
Universidade Nova de Lisboa - NOVA School of Business & Economics	Europa
Universitäts und Stadtbibliothek Köln	Europa
Universitätsbibliothek Mannheim	Europa
University of British Columbia	Canadá

MUESTRA - Universidades participantes-Orden alfabético	ZONA GEOGRÁFICA
University of Colorado at Boulder	Estados Unidos
University of Economics Prague	Europa
University of Ljubljana	Europa
University of Melbourne	Australia
University of Michigan	Estados Unidos
University of New Mexico	Estados Unidos
University of New South Wales	Australia
University of St. Gallen	Europa
University of Strathclyde - Graduate School of Business	Reino Unido
Vlerick Leuven Gent Management School	Europa
Wake Forest University	Estados Unidos
Washington University	Estados Unidos
WU Vienna University of Economics and Business	Europa
Yale University (Social Science)	Estados Unidos
ZBW Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften	Europa

9.7. Anexo 7. Glosario de términos en inglés.

Cualquier término de este glosario si aparece con “e-“ delante de la palabra significa que es el canal que utiliza es a través de Internet y el soporte es en electrónico.

Access (acceso)	El acceso a los materiales de biblioteca y servicios, en una dimensión física o electrónica. Está representado en la ubicación de las instalaciones físicas o en el acceso remoto cuando es a través de soporte electrónico.
Accountability (contabilidad)	Las bibliotecas como empresas del sector privado están cada vez más obligadas a hacer a sus unidades responsables de los resultados. Fondos de crecimiento son necesarios para la tecnología en lugar de sólo los libros. Las bibliotecas desarrollan medidas para un mejor rendimiento dentro de los sistemas de control y ofrecer un mejor beneficio de las cuentas.
Acculturation (aculturizar)	El proceso por el cual la gente en una cultura o subcultura aprender a comprender y adaptarse a las normas, valores, estilos de vida y comportamientos de la gente de otra cultura o subcultura.
Acquisition value (adquisición de valores)	La percepción de los usuarios sobre el valor relativo de un producto o servicios.
Activities, interests, and opinions (AIO) (actividades, intereses y opiniones)	Una serie medible de psicográficos (en oposición a demográfica) variables que afectan a los intereses y creencias de los usuarios.
Adopter categories (categorías adoptadas)	Las personas o entidades que adoptan una innovación a menudo se clasifican en grupos de acuerdo a la secuencia de la adopción de la misma. Transformadores, influyentes, etc. Esto es importante cuando se considera el tiempo que puede tomar el público en general para “adoptar” un producto o servicio.

Advertising (publicidad)	La colocación y compra de anuncios y mensajes persuasivos en el tiempo o en el espacio en cualquiera de los medios de comunicación por parte de empresas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.
Aggregation (agregación)	Un concepto de la segmentación del mercado que supone que la mayoría de los consumidores son iguales. Las bibliotecas de hoy en día son más conscientes de tener en cuenta las necesidades particulares de los individuos en el área de mercado y están obligados a hacer diferencias entre las distintas tipologías de usuarios.
Aging (envejecimiento)	La duración de la mercancía, el tiempo que ha estado en stock. En la biblioteca esto podría ser beneficioso mediante la obtención de conocimientos acerca de la duración de determinados bienes.
All-you-can-afford budgeting (todo lo que pueda permitirse el lujo de presupuestarse)	Una aproximación al presupuesto de publicidad que establece la cantidad que se gasta en publicidad como los fondos restantes después de que todos los demás gastos e inversiones necesarias están cubiertas. Las bibliotecas a menudo relegan todos los materiales de promoción y servicios relacionados en esta categoría. Mediante el plan de marketing todo esto cambia.
Ambiance (ambiente diseño)	Un sentimiento o estado de ánimo general que proyecta una biblioteca a través de su atractivo estético a los sentidos humanos, la ergonomía, el uso de tecnología punta.
Analysis (análisis)	En el marketing y otras disciplinas de las ciencias sociales, constituye una variedad de métodos estadísticos y no estadísticos que se utilizan para analizar los datos, en lugar de la intuición pura, -o estadísticas descriptivas simples- que han sido la norma de la biblioteca presentadas por las bibliotecas.

Attitudes (actitudes)	Sistemas duraderos de evaluaciones positivas o negativas, las emociones y las tendencias de acción con respecto a un objeto. Gusto general del consumidor o la preferencia por un objeto.
Atmospherics (atmosféricos)	Las características físicas de la biblioteca como la arquitectura, diseño, rótulos y expositores, color, iluminación, temperatura, acceso, ruido, surtido, precios, eventos especiales, etc. que sirven como estímulos y atraen la atención de los usuarios a la biblioteca.
Audience (audiencia)	El número y/o características de las personas o los hogares que están expuestos a un tipo particular de medios de publicidad. En una biblioteca ésto podría ser un cierto número de personas que asisten a un programa de formación en la biblioteca.
Audit (auditoría)	El proceso de revisión de los puntos fuertes de la biblioteca y debilidades (internamente), y las oportunidades y amenazas (externas) para arrojar luz sobre el desempeño de la biblioteca.
Balanced stock (existencia equilibrada)	La composición de las existencias de mercancías en los colores, tamaños, estilos y otras características que satisfagan los deseos del usuario. Para la biblioteca, esto significaría, servicios y materiales basados en los usuarios.
Barcode (código de barras)	Una aplicación informática que identifica diversos aspectos de las características del producto, lo que aumenta la velocidad, la precisión y la productividad del proceso de distribución. La mayoría de los materiales de la biblioteca tienen códigos de barras para la seguridad, identificación, etc.
Benefit segmentation (beneficios de la segmentación)	Es el proceso de agrupación de usuarios en segmentos de mercado sobre la base de las consecuencias deseables del producto buscado. Por ejemplo, el mercado de bibliotecas de libros para estudiantes

extranjeros, pueden incluir a los estudiantes de los grados en inglés que se están beneficiando del desarrollo de colección de la biblioteca, y los estudiantes extranjeros se benefician del aprendizaje de la lengua del nuevo país. Cada uno está recibiendo el beneficio del producto o servicio.

Body language (el lenguaje corporal)	Las señales no verbales comunican en las interacciones a través de las expresiones faciales, los brazos, las piernas y las manos o la comunicación no verbal. Esto puede ser positivo (una sonrisa) o negativo (frunciendo el ceño).
Banner	Ventanas que se abren mientras navegamos y que nos invitan a visitar un lugar donde podemos encontrar un producto en especial que es el que se anuncia en el rótulo.
Brand (marca)	Un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica a un buen vendedor o servicio distinto de los de otros. El término legal para la marca es una marca comercial. Una marca puede identificar un artículo, una familia de elementos, o todos los elementos de ese servicio. Si se utiliza para la empresa en su conjunto, se prefiere el término nombre comercial. Biblioteca IE puede ser considerado un nombre comercial.
Broadcast television (emisiones de televisión)	Un método de distribución de señales de televisión a través de estaciones que transmiten señales a través de los canales asignados a áreas geográficas específicas.
Budget (presupuesto)	El componente financiero detallado del plan estratégico que guía la asignación de recursos y proporciona un mecanismo para identificar las desviaciones del rendimiento real deseado y para tomar las acciones correctivas. El presupuesto asigna una cifra para cada actividad y los ingresos y gastos relacionados. Un presupuesto se prepara generalmente para un período de un año

por cada unidad de negocio de una organización. Un presupuesto proporciona una guía para la acción y una forma de evaluar el desempeño. Un presupuesto es un sistema de control de la biblioteca.

Bureaucratic organization (organización burocrática)	La toma de decisiones oficial está acotada por las leyes, reglas y reglamentos que a menudo resultan en una falta de flexibilidad, y lentitud para actuar. Una estructura jerárquica de negocios que opera en un entorno competitivo, a diferencia de la administración, es la empresa que permite una toma rápida de decisiones, si el resultado afecta al uso o las ventas, al bajo uso o servicios no deseados por el cliente. Las bibliotecas están a menudo vinculadas a grandes burocracias, el gobierno o las escuelas y universidades, no es el caso de la Biblioteca IE.
Cable televisión (televisión por cable)	Un método de distribución de señales de televisión por medio de cables coaxiales o de fibra óptica. Las bibliotecas deben tener programas en los canales de acceso público.
Census (censo)	Un completo escrutinio de una población.
Census block (censo bloque)	Por lo general, un área bien definida, delimitada por algún aspecto, programa, grado. Puede ser de forma irregular y puede ser limitada por características diferentes tales como programas MBA, Executive Education, etc.
Chain store system (cadena del sistema de tienda)	Se define a los grupos de bibliotecas del mismo tipo y con fondos menores, centralizadas la propiedad y con un cierto grado de control en las operaciones. Esto sería similar al sistema de la biblioteca IE (ambos campus).
Channel of distribution (canal de distribución)	Una red organizada de los organismos e instituciones que de forma conjunta combinan realizar las funciones necesarias para vincular a los productores con los clientes finales para llevar a cabo la tarea

de marketing. Para una biblioteca esto incluiría los vendedores, editores, así como las instalaciones de la biblioteca.

Circulation (circulación)	El número de copias de un medio de publicidad impresa que se distribuye. Para el campo de la biblioteca, se trata de un número de elementos activados por los usuarios.
Classic merchandise (mercancía clásica)	La mercancía que no está influida por los cambios de estilo para los que casi siempre existe demanda. Para la biblioteca esto podría ser enciclopedias impresas, índices, las obras literarias clásicas, manuales del curso, etc.
Clustering (clustering)	Un método estadístico de formar agrupaciones naturales en los que se identifican una serie de características importantes de un grupo diverso con el fin de definir los mercados objetivo. Para una biblioteca este grupo puede incluir los mayores niveles de educación e ingresos, (alumnos de Executive Education).
Community analysis (comunidad de análisis)	Para una biblioteca es un ejercicio de investigación de mercado revisar las estadísticas de la biblioteca, población a la que atiende, usuarios, y otros interesados en las características de la unidad para mejorar el perfil de la zona de mercado de la biblioteca.
Community relations (relaciones con la comunidad)	La biblioteca interacciona con la localidad en la que opera, poniendo énfasis en la difusión de información relacionada con la biblioteca para fomentar la confianza en ésta o en las actividades de información de la organización.
Competition (competencia)	Se define como la rivalidad entre las distintas bibliotecas que tratan de alcanzar objetivos tales como aumentar los beneficios, cuota de mercado, volumen de uso mediante la variación de los elementos del marketing mix: precio, producto,

distribución y promoción. Los cambios que la biblioteca debe hacer para satisfacer plenamente al consumidor en sus necesidades. Ejemplos, actividades con librerías, eventos comunitarios, proyección de vídeo o incluso visitas a museos u otras bibliotecas.

Consumer (consumidor)	El usuario final de bienes, ideas y servicios. También se puede definir como el usuario o la persona que toma la decisión, por ejemplo, los padres ayudan a seleccionar el programa que cursan los alumnos y les gusta participar en las actividades que realiza la biblioteca por lo que se convierten en consumidores.
Consumer behavior (comportamiento de los consumidores)	El comportamiento del consumidor en el mercado de productos y servicios hace que se tomen las decisiones en un sentido u otro. La biblioteca captura frecuentemente en la literatura estudios de uso de la biblioteca o bien mediante la observación del comportamiento del usuario.
Consumer characteristics (características de los consumidores)	Las características demográficas de estilo de vida y la personalidad del consumidor. Para una biblioteca este sería el usuario.
Consumer satisfaction (satisfacción del consumidor)	El grado en el que las expectativas de un consumidor se cumplen o superan con un producto o servicio. La satisfacción de los usuarios con los servicios de biblioteca y materiales es a menudo difícil de determinar debido a que: 1) no hay ninguna caja registradora al final del día, 2) problemas de privacidad con respecto al uso de materiales y servicios bibliotecarios suelen disuadir el tipo de marketing-entrevistas a la salida, 3) y la poca investigación que se desarrolla en este área debido a la falta de experiencia.
Contingency planning (planes de contingencia)	Desarrollar planes para ofrecer otras alternativas como colchón para el plan principal. Se trata de una gestión proactiva que se ocupa de acontecimientos

considerados poco probables de que se produzcan. Por ejemplo, mientras que un presupuesto de la biblioteca puede parecer adecuado y estable, un plan de contingencia debe estar en caso de recortes en la financiación.

Convenience product (conveniencia del producto)	Un consumidor de bienes y/o servicios (como jabón, barra de chocolate, y el brillo de zapatos) que se compran con frecuencia, de manera impulsiva, con un esfuerzo en menor tiempo invertido en el proceso de compra. Un producto de conveniencia por lo general es de bajo precio y está ampliamente disponible. Para una biblioteca este tipo de material puede ser periódicos o revistas, o tal vez una selección rápida de otros materiales como la navegación o la investigación. Estos materiales o servicios se encuentran normalmente dentro de las instalaciones o en los distintos canales con un acceso fácil y rápido.
Convenience sample (conveniencia de la muestra)	Una muestra no probabilística de personas que acaba de pasar a estar dónde el estudio se lleva a cabo. Por ejemplo, una biblioteca puede entrevistar a las personas que salen de la biblioteca preguntando ¿Quedó satisfecho con los materiales y servicios, sí no ¿por qué? La Web 2.0 y las redes están ayudando en gran medida a desarrollar estos conceptos de forma rápida, sencilla y sin demasiados costes.
Copyright derechos de autor	El derecho de autor ofrece al propietario de la obra original que se pueda imprimir, grabar o fijar de alguna manera el derecho exclusivo de reproducir y distribuir la obra, para mostrar o ejecutar él y para autorizar a otros a hacerlo, durante la vida del autor y setenta años después.
Core product (producto principal)	El beneficio central o propósito para el cual un consumidor compra un producto o servicio. El producto principal varía de un usuario a otro. Para un usuario de la

biblioteca la ventaja fundamental de publicación de un libro, puede ser para un usuario que no tiene que cargar con él y puede leerlo en la biblioteca, y para otro la facilidad de su disponibilidad para un trabajo y así no tiene que comprarlo.

Correlation analysis (análisis de correlación)	Una técnica estadística utilizada para medir la proximidad de la relación lineal entre dos o más variables. Por ejemplo, el uso de la biblioteca tiene una estrecha relación lineal con las personas que mejores resultados académicos obtienen.
Culture (cultura)	El conjunto de valores aprendidos, normas y comportamientos que son compartidos por una sociedad y están diseñados para aumentar la probabilidad de supervivencia de la sociedad.
Customer (cliente)	El usuario potencial y/o real de los productos o servicios. El usuario de la biblioteca es cliente de la biblioteca.
Database (base de datos)	Un compendio de información sobre los usuarios actuales y potenciales, que por lo general incluye datos demográficos, así como datos de uso, volumen y contenido. Este es un tema de la privacidad en las bibliotecas. Estos datos son una rica fuente de datos de marketing para la gestión de las bibliotecas.
Decision support system (DSS) (sistema de soporte de decisiones)	Un sistema de soporte de decisiones (definición de marketing) es una recopilación sistemática de datos, técnicas y software de soporte y hardware por el cual una organización reúne e interpreta la información relevante de los negocios y lo convierte en una base para tomar decisiones de gestión. Un DSS se diferencia de un sistema de gestión de la información en que está diseñado para responder a las preguntas precisas.
Delphi technique (Delphi técnica)	Un método frecuentemente utilizado en la investigación para obtener la opinión de consenso entre los expertos sobre posibles

eventos futuros, a través de una serie de cuestionarios.

Demand (demanda)	El número de unidades de un producto vendido en un mercado en un período de tiempo. Por ejemplo, seis mil libros de la biblioteca se prestaron a los alumnos de los programas de jurídico y fiscal del IE el año 2011.
Demarketing (demarketing)	El proceso de reducción de la demanda de un producto o servicio o disminución del consumo.
Demographics(demografía)	Características objetivas de los consumidores, tales como la edad, los ingresos, la educación, el sexo, el programa, la experiencia profesional en los tres últimos años.
Descriptive research (investigación descriptiva)	Un diseño de investigación en el que el énfasis principal es determinar la frecuencia con la que algo ocurre. Por ejemplo, ¿cuántas veces los usuarios acceden a Internet en un mes determinado? ¿durante cuánto tiempo accede a un recurso electrónico en un período concreto?
Destination merchandise (destino de mercancías)	Un tipo de mercancía que motiva o desencadena un viaje a una biblioteca específica. Una colección especial de la biblioteca sobre la transición española en la historia de España es un ejemplo.
Diffusion model (difusión del modelo)	Un modelo que representa la propagación o contagio de algo a través de una población. (Ejemplos, las formulaciones matemáticas están disponibles para predecir propagación / crecimiento de uso de las instalaciones, etc.).
Diffusion of innovation (difusión de la innovación)	La difusión de la innovación, con un grupo de mercado.
direct marketing (marketing directo)	Los esfuerzos de marketing dirigidos principalmente a un grupo específico. El

uso o la venta directa, el e-correo directo, e-catálogos, para solicitar una respuesta por parte del cliente. Una biblioteca puede enviar por correo electrónico al usuario una renovación de un libro, etc.

Directional and departmental signage (señalización direccional y departamentales)	Un sistema de señalización que ayuda a guiar al usuario de la biblioteca a través de la biblioteca y localizar secciones específicas de interés. Actualmente se está trabajando con la geolocalización que ayuda al usuario a tener la ubicación exacta de un ejemplar físico en la colección de la biblioteca.
Display (mostrar)	Una exhibición especial de un producto o servicio en el punto de uso venta. Simplemente las nuevas adquisiciones, temáticas específicas debido a centenarios, celebraciones de eventos de creación de empresas, etc.
Distribution (distribución)	La comercialización y el transporte de productos a los clientes (instalaciones, préstamo de la biblioteca, chat, NTR Support, podcast). Con las nuevas tecnologías, los espacios físicos están desapareciendo.
Diversification (diversificación)	Extensión de las habilidades o la experiencia del producto actual o las actividades del mercado en lugar de cubrir un territorio desconocido. Personalizando búsquedas en línea con los bibliotecarios de referencia, se extendería su investigación actual en las habilidades de impresión.
Dummy (maniquí)	Diseño preliminar de un anuncio, u otro material.
Dwell time (tiempo de permanencia)	La cantidad de tiempo que un cliente / usuario pasa en la fila de espera. Para un usuario de la biblioteca es un precio malgastado y muy apreciado.
Economic environment	Una parte de la riqueza que abarca el

(entorno económico)	macroentorno, los ingresos, la productividad, la inflación, el crédito, el empleo, etc. que afectan a los mercados y las oportunidades de las bibliotecas.
Elasticity (elasticidad)	El grado en que se cambia una variable económica en respuesta a un cambio en otra variable económica. Por ejemplo, la cantidad de cambios de uso de las bibliotecas en función de hasta qué punto una persona tiene que viajar por los servicios de la biblioteca. Ejemplo: Estudio en sala.
Environment external (ambiente externo)	El complejo conjunto de estímulos físicos y sociales en el mundo externo de los consumidores.
Environmental analysis (análisis ambiental)	La recopilación de datos con respecto a las fuerzas políticas, culturales, ecológicas, sociales, demográficas, económicas, jurídicas, internacionales, es decir consiste en la identificación de las tendencias que afectan a la biblioteca.
Erratic demand (demanda errática)	Un patrón de demanda de un producto que es variado e impredecible, por ejemplo, algunos éxitos de uso, o bases de datos online específicos asignados al azar en la bibliografía de los profesores.
Evoked set (establecimiento evocado)	Un conjunto de alternativas que se activan directamente desde la memoria. Marcas consideradas durante el proceso de uso.
Exchange (intercambio)	Todas las actividades relacionadas con la recepción de algo ofreciendo algo a cambio de forma voluntaria. Este es el corazón del proceso de comercialización. El usuario de la biblioteca gasta tiempo en lugar de dinero para pedir prestados los materiales, pero sigue siendo un intercambio.
Exhibit (exhibir)	La presentación y exhibición de productos, personas, o información en una ubicación central para ser vistos por una audiencia diversa. La mayoría de las bibliotecas

tienen exposiciones creadas por grupos de interés personal, de la comunidad o de otra índole. Ésta es siempre bienvenida en los distintos programas académicos anuales.

Experience survey (experiencia en encuestas)	Una serie de entrevistas con personas conocedoras del tema general que se está investigando.
Exploratory research (investigación exploratoria)	Un diseño de investigación en el que el énfasis principal está en generar ideas y puntos de vista.
External data (datos externos)	Los datos que se originan fuera de la organización para la que la investigación se está haciendo. Ejemplo: planes de marketing en web, páginas, informes.
Factor analysis (factor de análisis)	Un conjunto de técnicas estadísticas en cuestión con el estudio de las interrelaciones entre un determinado conjunto de variables.
Feature (característica)	Es la utilización de publicidad, pantallas, u otras actividades, generadas por la unidad de negocio, para llamar la atención especial a un producto o servicio, durante un período de tiempo limitado. Banners, vídeos promocionales de la biblioteca, etc.
Feature story (feature story)	Un tipo de material de publicidad que puede ser utilizado por los medios de comunicación a su conveniencia, ya que no está relacionado con el tiempo. Materiales de la biblioteca y los servicios disponibles son buenos candidatos para este tipo de historia, como recordatorio cada cierto tiempo.
Fill rate (tasa de relleno)	Objetivo de un inventario de disponibilidad. Se utiliza en el establecimiento de objetivos de servicio al cliente, por ejemplo, 8 de cada 10 consultas de referencia fueron respondidas en un día de trabajo.
Focus group (grupos de enfoque)	Un método de recopilación de datos cuantitativos sobre las preferencias y

creencias de los consumidores, a través de la interacción del grupo. El debate se centra en un tema específico o un producto.

Forecasting models (modelos de predicción)	En la previsión de uso de la biblioteca, u otros objetivos con una variedad de modelos estadísticos son utilizados y puestos a disposición, y ofrecen puntos de vista de otra manera difíciles de obtener.
Galley proof (galería de prueba)	Una copia de las páginas individuales de un material de publicidad, folletos, carteles u otros impresos electrónicos utilizados para la revisión final del texto antes de finalizar el proceso.
Gatekeeper (portero)	Por lo general, la persona que controla el flujo de información de los medios de comunicación para el grupo o de forma individual. El Departamento de Comunicación del IE.
Goals (objetivos)	Un punto concreto de medida que la unidad de negocios o biblioteca tiene la intención de estudiar para lograr objetivos. Por ejemplo, el objetivo de la biblioteca es mejorar los servicios de referencia.
Goods (bienes)	Un producto que tiene forma tangible a diferencia de los servicios que son intangibles. Un libro frente a podcast.
Gravity model (gravedad modelo)	Una teoría sobre la estructura de las áreas de mercado. El modelo establece que el volumen de uso de los consumidores / usuarios y la frecuencia de las visitas a los puntos de uso están en función del tamaño de los instalaciones de la biblioteca y la distancia entre la biblioteca y resto de edificios del IE.
Growth state of product life cycle (crecimiento del estado del ciclo de vida del producto)	Segunda etapa durante la cual el uso o las ventas van en aumento.
Habit (hábito)	Una respuesta aprendida a un estímulo que se ha convertido en rutina y está automatizado, lo que requiere esfuerzo

cognitivo. A menudo se dice que el hábito de la lectura y el uso de la biblioteca sino se ha aprendido de niño, no se puede aprender de adulto.

Halo effect (efecto de halo)	Un problema que se presenta en la recolección de datos cuando se transfieren de un juicio a otro.
Image (imagen)	La suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un objeto u organismo. Por ejemplo, la biblioteca cuenta con una imagen de prestigio para las comunidades internas del IE como externas a el.
Key success factors (factores clave de éxito)	Los factores que son condición necesaria para el éxito en un mercado determinado. Por ejemplo, en un mercado altamente multicultural, la Biblioteca IE para tener éxito tiene gran cantidad de la colección en inglés.
Knowledge (conocimiento)	Significados de los consumidores o creencias acerca de productos, marcas, tiendas, que se almacenan en la memoria.
Life style (el estilo de vida)	La manera en que las personas conducen sus vidas, incluyendo sus actividades, las opiniones e intereses.
Literature search (búsqueda bibliográfica)	Una búsqueda de estadísticas comerciales, artículos de revistas y otros medios de información o idea de los problemas planteados en cualquier soporte y fuente.
Macroenvironment (macroentorno)	Las condiciones a las que se enfrentan una empresa o biblioteca incluidos los económicos, demográficos, natural, tecnológico, político, y las fuerzas culturales.
market (mercado)	El conjunto de real de usuarios o clientes potenciales.
market area (mercado de la zona)	Un área geográfica que contiene los clientes o usuarios de una determinada empresa o biblioteca para determinados

bienes o servicios.

Market demand (la demanda del mercado)	El volumen total de un producto o servicio utilizado o comprado por un grupo específico de clientes o usuarios en un área de mercado determinado, durante un período de tiempo determinado.
Market development (desarrollo del mercado)	La ampliación del mercado total servida por 1) entrar en nuevos segmentos de población, 2) la conversión de los no usuarios, 3) aumentar el uso de los usuarios actuales.
Market positioning (posicionamiento en el mercado)	El posicionamiento se refiere a las percepciones de un producto o marca de los usuarios y del lugar que ocupa en un segmento de mercado. O cómo la biblioteca IE se diferencia de la competencia.
Market profile (perfiles de mercado)	El desglose del área de mercado de una instalación de acuerdo a los ingresos, la demografía y el estilo de vida
Market research (investigación de mercado)	La recopilación sistemática, registro y análisis de los datos con respecto a un determinado mercado, donde el mercado se refiere a un grupo específico de usuarios en un área geográfica específica.
Market segmentation (segmentación del mercado)	El proceso de subdividir un mercado en subconjuntos de usuarios que se comportan de la misma manera o que tienen necesidades similares. Segmentos de la biblioteca pueden ser demográficos (asiáticos), geográficos (por rama de actividad); psicografía (ocio-orientación), el tamaño del cliente (más grande el grupo de usuarios).
Market share (cuota de mercado)	Una proporción de los usos y ventas totales en un mercado obtenida por una biblioteca determinada.
Marketing (marketing o mercadeo)	El proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y

distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Marketing channel (canal de marketing)	Un conjunto de instituciones necesarias para transferir la propiedad de los bienes y para transportar física o electrónicamente mercancías desde el punto de consumo o uso.
Marketing mix (marketing mix)	La combinación de variables controlables que la biblioteca utiliza para alcanzar el uso deseado o nivel de ventas en el mercado de destino, incluyendo el precio, producto, plaza y promoción, (las 4 P's).
Marketing opportunity (oportunidad de comercialización)	Un escenario atractivo de acción de marketing relevante en el que una organización en particular es probable que disfrute de una ventaja superior y competitiva.
Marketing plan (plan de marketing)	Un documento compuesto por un análisis de la situación de uso o comercial actual, las oportunidades y las amenazas, análisis, objetivos de marketing, estrategia de marketing, programas de acción, y la declaración de los ingresos previstos.
Maturity stage of product life cycle (etapa de madurez del ciclo de vida del producto)	El rápido crecimiento inicial ha terminado y las ventas o el uso se estabilizan.
Merchandising	Conjunto de técnicas y tareas que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción de un producto en función de las necesidades del mercado
Mission statement (declaración de la misión)	Una expresión de la historia de la biblioteca, las preferencias de gestión, las preocupaciones ambientales, los recursos y las competencias. Se utiliza para guiar el proceso de la biblioteca en la toma de decisiones, responder a lo que es nuestra unidad de negocio ¿a quién servimos? etc.
Mores (costumbres)	Las normas culturales que especifican el

comportamiento de vital importancia para la sociedad y que encarnan sus valores morales básicos.

Motivation (motivación)	Las necesidades positivas o negativas, metas, deseos y fuerzas que impulsan a una persona hacia o desde determinadas acciones, actividades, objetos o condiciones. El interior de las necesidades y deseos de un individuo, es decir, lo que afecta el comportamiento.
Newsletter (hoja informativa)	Un resumen breve de información importante digna de mención. Un método para llegar a diversos públicos rápidamente por ejemplo, los amigos del boletín de la biblioteca.
Nominal scale (escala nominal)	Una escala de medida en la que los números se asignan a los atributos de los objetos o clases de objetos con el único propósito de identificar éstos.
Nonprobability sample (muestra no probabilística)	Una muestra que se basa en el criterio personal en el proceso de selección de elementos.
Nonprofit marketing (comercialización sin fines de lucro)	La comercialización de un producto o servicio en el que la propia oferta no tiene la intención de obtener un beneficio monetario para el vendedor de forma directa.
Norms (normas)	Las reglas de comportamiento que son partes de la ideología del grupo. Las normas tienden a reflejar los valores del grupo y especificar las acciones que le son propias y las que son inapropiadas, así como recompensar por el cumplimiento, y la sanción por la conformidad. Las normas son importantes de comprender para los bibliotecarios a la hora de servir a diversos mercados culturalmente.
Objectives (objetivos)	El resultado deseado o necesario para lograr en un tiempo específico. Un objetivo es más amplio que un objetivo específico, a su vez un objetivo puede ser dividido en

una serie de objetivos específicos.

Observation (observación)	Un método de recolección de datos en el que la situación de interés es vista y los hechos relevantes, las acciones y los comportamientos se registran. Esta es un área importante de uso de la biblioteca que suele ser incontable-lo que la gente realmente está haciendo en la biblioteca por ejemplo, navegar, usar la computadora, leer, etc.
Opinion (opinión)	Una creencia o cognición emocionalmente neutral del individuo que tiene sobre algún aspecto u objeto en el medio ambiente.
Ordinal scale (escala ordinal)	Una medida en la que los números se asignan a los atributos de los objetos de clases de objetos para reflejar el orden.
Output evaluation (evaluación)	Una medida objetiva del rendimiento de uso, tales como la circulación de una tipología de programas para la biblioteca, transacciones de referencia por tipo de profesor, etc.
Patronage motives (motivaciones de la clientela)	Los motivos que impulsan a un usuario hacia la selección de un medio determinado o hacia el vendedor o proveedor de servicios.
Penetrated market (mercado penetrado)	Conjunto real de los usuarios que realmente consume el producto o servicio.
Per capita income (ingreso per cápita)	Los ingresos de una nación o de otra índole geográfica del mercado total dividido por el número de personas de una población.
Perception (percepción)	La percepción es la impresión cognitiva que se forma de la “realidad” que a su vez influye en las acciones del individuo y su comportamiento hacia el objeto.
Personal interview (entrevista personal)	Un contacto directo, cara a cara la conversación entre un representante de la organización de investigación (el entrevistador) y un entrevistado/a.

Personality (personalidad)	Patrón consistente de respuestas a los estímulos de ambas fuentes internas y externas.
Physical inventory (inventario físico)	Un inventario determina mediante recuento por una lista la cantidad o medida. Número de volúmenes, publicaciones periódicas, con la que una biblioteca cuenta.
Place (lugar)	La ubicación en los canales de distribución, las instalaciones físicas o punto de ubicación. En los canales electrónicos el chat, ntr support, podcast, etc.
Podcasting	El podcasting consiste en la distribución de archivos multimedia (normalmente audio o vídeo, que puede incluir texto como subtítulos y notas) mediante un sistema de redifusión (RSS) que permite suscribirse y usar un programa que lo descarga para que el usuario lo escuche en el momento que quiera. No es necesario estar suscrito para descargarlos.
Point-of-purchase (punto de uso)	Los materiales promocionales, el punto o puestos de uso o los puntos de venta o de contacto diseñado para atraer el interés del usuario o llamar la atención sobre una oferta especial, por ejemplo, inscribirse en el programa de “visita museos con la Biblioteca IE”.
Point-of-sale (punto de uso)	Un sistema de recolección de datos por vía electrónica que recibe y almacena la información del código de barras derivado de una transacción de venta. Estos podrían ser los códigos postales para los usuarios de la biblioteca, lo que facilita a la biblioteca en la determinación del mercado geográfico.
Population (población)	La totalidad de los casos que se ajustan a algunas especificaciones designadas.
Potential market (mercado potencial)	Conjunto de usuarios que profesan un cierto nivel de interés en una oferta de

mercado diseñado.

Press conference (conferencia de prensa)	Una convocatoria de medios de comunicación por una persona, biblioteca u organización para explicar, anunciar o ampliar un tema en particular.
Price (precio)	La relación formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una determinada cantidad de bienes o servicios. Un precio para el usuario de la biblioteca puede ser en el tiempo que emplea o gasta el usuario para obtener materiales o por los servicios.
Private sector (sector privado)	Las actividades fuera del sector público que son independientes del control gubernamental, pero no siempre se llega a un beneficio.
Product (producto)	Un conjunto de atributos o características, funciones, ventajas y aplicaciones capaces de cambio, por lo general en formas tangibles o intangibles. Los productos de la biblioteca incluyen los materiales a utilizar, las preguntas contestadas, horario de apertura, búsquedas en línea, etc.
Product life cycle (ciclo de vida del producto)	Los productos pasan por etapas desde el nacimiento hasta la muerte: introducción, crecimiento, madurez y declive.
Product mix (mezcla de productos)	El conjunto completo de productos que ofrece una organización, por ejemplo, libros, vídeos, e-recursos, etc.
Product positioning (posicionamiento del producto)	La forma en que los usuarios o consumidores ven las marcas de la competencia o tipos de productos. Esto puede ser manipulado por la biblioteca. La colección de la biblioteca de vídeo disponible de forma gratuita, puede competir con las tiendas de vídeo locales que cobran, si las colecciones de vídeo son comparables.
Promotion mix (mezcla de	Las técnicas de comunicación diversas

promoción) como la publicidad, la atención por uso personal, promoción de uso y las relaciones públicas / publicidad del producto a disposición del vendedor pueden conseguir objetivos específicos. Una biblioteca puede utilizar una combinación de la editorial de periódicos, por ejemplo es posible poner cuñas y/o anuncios en la página web, redes sociales, radio y la televisión, sino se dispone de presupuesto para la publicidad, se buscan aliados.

Psychographic segmentation (segmentación psicográfica)	División de los mercados en segmentos sobre la base de los estilos de vida de los consumidores.
Public opinion (opinión pública)	La opinión de consenso de la población sobre un tema. Las políticas públicas un curso de acción que persigue el gobierno referente a las personas.
Public relations (relaciones públicas)	La forma de gestión de la comunicación que pretende hacer uso de la publicidad y otras formas de promoción y no pagar por la información para influir en los sentimientos, opiniones o creencias acerca de la biblioteca. Esta es una forma tradicional de comunicación para la gestión de la biblioteca, cada vez más se utilizan los soportes publicitarios pagados.
Public sector (sector público)	Las actividades de marketing que se llevan a cabo por las agencias gubernamentales para el servicio público y no con fines de lucrativos.
Publics (públicos)	Los grupos de personas que tienen un interés real o posible o el impacto de los esfuerzos de la compañía para lograr sus objetivos.
Quality control (control de calidad)	Un análisis en curso de las operaciones, para verificar si los bienes o servicios cumplen con las normas determinadas, o para una mejor respuesta a las quejas del cliente / usuario. Las bibliotecas han sido criticadas por no emplear más normas de

control de calidad en los servicios
bibliotecarios.

Quality of life (calidad de vida)	Este índice es medido por la renta, instalaciones, riqueza, seguridad, recreación, educación, salud, educación estética, tiempo libre, etc.
Quantity discount (cantidad de descuento)	Es una reducción en el precio para compras por volumen.
Questionnaire (cuestionario)	Un documento que se utiliza para guiar las preguntas ¿Qué se preguntó a los encuestados y en qué orden?, a veces se enumeran las respuestas alternativas que son aceptables. Es un instrumento excelente para la investigación de las bibliotecas para evaluar la satisfacción del cliente en cualquier momento y situación.
Reach (alcanzar)	El número de personas u hogares expuestos a un medio de publicidad particular o el horario de los medios de comunicación durante un tiempo especificado.
Reference group (grupo de referencia)	Un grupo que el individuo tiende a utilizar como punto de anclaje para la evaluación de sus propias creencias y actitudes. Los profesores influyen en sus alumnos acerca del uso de la biblioteca.
Respondent (demandante)	Una persona que solicita información a través de preguntas ya sea on-line, escrita u oral, por lo general mediante un cuestionario para orientar el interrogatorio.
Roles (papeles)	El comportamiento que se espera de las personas en situaciones normales.
Sample (muestra)	La selección de un subconjunto de elementos de un grupo más grande de objetos.
Sample survey (muestra de la encuesta)	Un estudio de la sección transversal en el que se selecciona la muestra, siendo representativa de la población a estudio y en la que el énfasis se ponga en la generación de estadísticas de resumen con

promedios y porcentajes.

Scanner (escáner)	Un dispositivo electrónico que lee automáticamente los códigos impresos, (como el producto que se extrae a través del escáner). El campo de las bibliotecas está utilizando con éxito para la circulación de éstos y otros cargos de uso. Igual se usa para escanear documentos que están en soporte papel.
Self-concept (autoconcepto)	Las ideas, las actitudes, las percepciones que las personas tienen de sí mismos.
Self service (autoservicio)	El tipo de operación en la que el cliente o usuario queda expuesto a la mercancía (navegación y auto selección) sin ayuda, a menos que el cliente o usuario busque ésta.
Selling orientation (orientación de uso)	Una biblioteca centrada en el cliente para llevar a cabo el negocio en vez de en un enfoque centrado en la biblioteca. Esta orientación tiende a ignorar lo que realmente quiere y necesita el cliente o usuario.
Service(s) (servicio/s)	En la biblioteca son intangibles.
Shopping good (buenas compras)	Los bienes y productos se pueden clasificar como de conveniencia, tiendas o especialidad. Una buena compra es la que se gasta más tiempo en seleccionar (navegación) y en comodidad de bien rápido.
Situation analysis (SWOT) (análisis de la situación (DAFO))	Un análisis de los factores internos de una biblioteca para identificar los puntos fuertes y débiles, y el ambiente externo para identificar las oportunidades y amenazas.
Slogan (eslogan)	La parte verbal o escrita de un mensaje publicitario que resume una idea en unas pocas palabras memorables. En una línea, no más.
Social advertising	La publicidad destinada a la educación o a

(publicidad social)	motivar audiencias objetivo para llevar a cabo acciones socialmente deseables.
Social class (clase social)	Una jerarquía de status por el cual los grupos e individuos se clasifican en función de la estima y prestigio.
Social indicator (indicador social)	Los datos y la información que facilita la evaluación de la biblioteca qué tan bien lo está haciendo para la sociedad o para una institución.
Specialty advertising (publicidad especializada)	La colocación de mensajes publicitarios en una amplia variedad de temas de interés para los mercados de destino, como calendarios, tazas de café, bolígrafos, gorras, papel de nota, camisetas, etc. Estos son repartidos a los bibliotecarios en conferencias profesionales de los proveedores. Las bibliotecas pueden utilizar estos elementos también.
Specialty good (especialidad)	Una especialidad es la que los usuarios o consumidores pasan más tiempo buscando, y están dispuestos a hacer un viaje y pagar más para tenerlo. Una especialidad en la biblioteca puede ser un determinado servicio en línea o una colección especial de materiales.
Stakeholder (accionistas)	Pertenece a un grupo de los públicos con los cuales se debe tratar. Las principales partes interesadas para una biblioteca podrían ser usuarios, empleados, consejeros, proveedores u otros que tienen una relación con la biblioteca.
Store layout (tienda de diseño)	El diseño interior de la biblioteca para la facilidad de movimiento de los usuarios a través de una tienda que proporcione la máxima exposición de la biblioteca de forma atractiva. Distribución de la tienda al por menor, también es aplicable con éxito a la disposición de la biblioteca.
Strategic market planning (planificación estratégica de	El proceso de planificación que se obtiene en las decisiones de cómo una unidad de

mercado)

negocio, es como mejor compete en los mercados elegidos al cual servir. El plan estratégico se basa en la totalidad del proceso de comercialización.

Subliminal perception
(percepción subliminal)

Una vista psicológica que sugiere que las actitudes y los comportamientos se pueden cambiar por estímulos que no son percibidos conscientemente.

Target market (mercado
objetivo)

El segmento particular de la población total en la que el comerciante centra su experiencia de comercialización para satisfacer ese mercado con el fin de lograr sus objetivos de beneficio. O para la biblioteca, un mercado objetivo podría estar dentro de la zona del mercado servido, alumnos extranjeros internacionales, para los programas de “visita la ciudad con la Biblioteca IE”, para incrementar el uso de esta tipología de usuarios.

Target market identification
(objetivo la identificación
de mercados)

El proceso de utilización de la renta, estilo de vida, datos de carácter demográfico, así como de las características de un mercado y la información del censo para áreas pequeñas, identifican los lugares más favorables para los objetivos marcados en la investigación.

Technology (tecnología)

La aplicación intencional de los conocimientos científicos; una fuerza ambiental que consta de las invenciones e innovaciones científicas aplicadas y la investigación en ingeniería.

Telephone interview
(entrevista telefónica)

Una conversación telefónica entre un representante del organismo de investigación, el entrevistador y un entrevistado/a.

Thumbnail (uña del pulgar)

Un boceto para un diseño de una pieza de publicidad.

Transportation (transporte)

Una función de marketing que suma utilidad, hora y lugar al producto al moverlo de dónde se hace, dónde se

	compra y dónde se utiliza. E incluye todas las etapas intermedias en el proceso.
Unit control (unidad de control)	El control de las acciones en términos de unidades de mercancías en lugar de términos de valor. Esto es representativo de un número de libros, revistas, etc. de la colección de la biblioteca.
Utility (utilidad)	El estado o cualidad de ser útil. ¿Cuál es la utilidad de las prácticas de marketing en el campo de la biblioteca?
Values and lifestyles) (valores y estilos de vida)	Un acrónimo que significa para los valores y estilos de vida. VALS es un enfoque de segmentación psicográfica desarrollado en <i>Stanford Research Institute International</i> . Estos datos son útiles para los sectores público y privado.
Value (valor)	El poder de cualquier bien de mandar otros bienes a cambio pacífico y voluntario.
Values (valores)	Las creencias acerca de los objetivos importantes de la vida que los consumidores están tratando de lograr. Los ideales perdurables importantes o creencias que guían el comportamiento dentro de una cultura o de una persona específica.
Variety (variedad)	El número de diferentes clasificaciones de las mercancías transportadas en físico o electrónico en una unidad de almacenamiento física o electrónica en particular.
Vision (visión)	Un hilo conductor que articula la naturaleza de la biblioteca y sus intenciones para el futuro, en base a cómo la dirección cree que el medio ambiente se desarrollará. Una visión se informa, se comparte, es competitiva y propicia.
Wants (quiere)	Los deseos, necesidades, anhelos, demandas y deseos de los seres humanos.
Will-call (se-llama)	Los productos solicitados por los clientes / usuarios antes de la entrega del tiempo deseado. Los libros en reserva.

Word of mouth communication(WOM) (palabra de la comunicación boca)	Esto ocurre cuando las personas comparten información sobre productos o promociones con amigos.
---	---

BIBLIOGRAFÍA

10.1. Bibliografía.

1. *Academic Business Libraries in North America* (ABLD). Membership list Directors of Academic Business Libraries in North America. <<http://www.abld.org/>>. [Consulta: 20/02/2010].
2. *ACRL Research Planning and Review Committee* (2010): “2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature”, *College & Research Libraries News*, 71 (6): 286-292. <<http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full>> [Consulta: 23/01/2012].
3. AGÜERO, Ana; MARTÍNEZ Juan Luís; SIMÓN, Cristina (2003): *La acción social de la empresa: alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas: el caso español y latinoamericano*, Madrid [etc.]: Financial Times-Prentice Hall.
4. ALONSO COTO, Manuel (2008): *El Plan de Marketing Digital: blended marketing como integración de acciones on y offline*, Madrid: Prentice Hall.
5. ÁLVAREZ DE NOVALES, José Mario (1998): *Acción estratégica*, Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
6. AMBLER, Tim (2000). *Marketing y beneficios: sistemas de medición y creación de valor*, Madrid: Financial Times/Prentice-Hall.
7. *American Library Association* (ALA). <<http://www.ala.org>> [Consulta: 06/02/2012].
8. *American Marketing Association* (2007): “Marketing’s new definition, American Marketing Association”, *Marketing News*, 17 de diciembre. <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.asp>> [Consulta: 10/08/2011].
9. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2011): “Si esto es un nuevo paradigma, ¿Dónde quedan las bibliotecas? Externalización, cooperación y

alianzas en tiempos de cambio”, Conferencia CBUC. Jornada extraordinaria Plan Estratégico REBIUN 2020 16 Septiembre 2011.

10. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2007): *Solos o acompañados: la tecnología y el conocimiento aplicados al desarrollo de las bibliotecas*. Memoria del XIII Coloquio Internacional de Bibliotecarios. Redes bibliotecarias: espacios de bienes comunes, Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara, Coordinación de Bibliotecas: 73-85. <http://www.rebiudg.udg.mx/coloquio/docs/memorias/XIII_CIB_2006.pdf> [Consulta: 23/09/2012].

11. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2007): “Collaborations and alliances social intelligence applied to academic libraries”, *Library Management*, 28 (6-7): 406-415.

12. *Asia Pacific Business School Librarians' Group* (APBSLG). Bibliotecas del Pacífico Asiático con Escuela de Negocios y Biblioteca Universitaria. <<http://www.isb.edu/apbslg/>> [Consulta: 04/02/2010].

13. *Asociación Española de Documentación e Información* (SEDIC). <<http://www.sedic.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

14. *Association of College and Research Libraries* (ACRL). <<http://www.ala.org/acrl/>> [Consulta: 04/02/2012].

15. *Association of College and Research Libraries* (ACRL) (2003): *Strategic Marketing for Academic and Research Libraries Facilitator Guide*, Chicago: Provided by ACRL, 3M, Inc., and A.B. Reynolds for use in America's libraries.

16. *Association of Research Libraries* (ARL) (2010): *The ARL 2030 Scenarios: A User's Guide for Research Libraries*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries, Stratus, Inc. <<http://www.arl.org/bm~doc/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf>> [Consulta: 05/03/2012].

17. BARRENECHEA RODRÍGUEZ, Julián (2003): *Marketing mix*, Madrid: Instituto de Empresa IE Learning.net <http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/Marketing_mix/Marketing_mix/index.html> [Consulta: 06/09/2012].
18. Biblioteca Complutense (2010): *Propuesta de Plan de Marketing BUC 2010-2013*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
19. Biblioteca IE, Página Web. <<http://library.ie.edu>> [Consulta: 12/02/2012].
20. Biblioteca IE. *Plan estratégico de la Biblioteca IE*. <<http://library.ie.edu>> [Consulta: 03/02/2012].
21. Biblioteca Universitaria de Córdoba. Grupo de Mejora (2009): *Plan de Marketing*, Córdoba: Universitaria de Córdoba. <<http://hdl.handle.net/10396/543>> [Consulta: 10/05/2012].
22. BIGGAM, J. (2011): *Succeeding with your Master's Dissertation: A step-by-step handbook*, Berkshire: Open University Press. 2nd ed.
23. Bill & Melinda Gates Foundation (2008): *From awareness to funding: A study of library support in America*, Dublin, Ohio USA: OCLC Online Computer Library Center.
24. BLÁZQUEZ RESINO, Juan José; ESTEBAN TALAYA, Agueda; MOLINA COLLADO, Arturo (2010): “Nuevas oportunidades en marketing: la lógica dominante del servicio”, *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 22: 11-26.
25. Bowling Green State University (2011): *University Libraries Marketing Plan 2010-2011*, Ohio USA: Bowling Green State University <<http://www.bgsu.edu/colleges/library/about/page40126.html>> [Consulta: 05/01/2012].
26. BROPHY, P. (2005): *The academic library*. London: Facet. 2nd ed.
27. BRYMAN, A. (2008): *Social research methods*, Oxford: Oxford

28. Business Dissertations Theses.
[<http://search.proquest.com.ezxy.ie.edu/abiglobal/browseterms/BusinessDis
s?accountid=27285> \[Consulta: 05/01/2012\].](http://search.proquest.com.ezxy.ie.edu/abiglobal/browseterms/BusinessDis)

29. Business	Source	Complete.
< http://www.ebscohost.com/academic/business-source-complete >		
[Consulta: 05/01/2012].		

30. *Centro Español de Derechos Reprográficos* (CEDRO). <<http://www.cedro.org>>. [Consulta: 04/07/2012].

31. *Centro Internacional de Gestión Emprendedora del IE.*
 <<http://www.ie.edu/es/valores/entrepreneurship.php>> [Consulta:
 20/03/2012].

32. CEYNOWA, Klaus [et al.] (2003): *Cost management for university libraries*, München: Saur.

33. CIRCLE, Alison (2012): “LJ talks with Nancy Dowd, project lead for NoveList's new marketing product, LibraryAware, which will help librarians to create and deliver promotional material without taking a huge bite out of staff time”, *Library Journal*, New York, 137 (2): 30-31.

34. CIRCLE, Alison; BIERMAN, Kerry (2009): "The house brand", *Library Journal*, 134 (11): 32-35.

35. CIRCLE, Alison (2009): “Marketing trends to wath”, *Library Journal*, 34 (16): 26-29.

36. COLL, Josep; MAGDALENO, Isabel; MIRÓ, Laura (2010): *Marketing de los servicios y recursos-e del CRAI de la UB*. Barcelona: CRAI de la Universitat de Barcelona.

37. *Comisión de las Comunidades Europeas* (2003): El papel de las universidades en la Europa del conocimiento, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 05.02.2003 COM (2003) 58 final. : 5. [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:ES:PDF)

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:ES:PDF> [Consulta: 4/02/2011].

38. *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas* (CRUE). <<http://www.crue.org>> [Consulta: 04/02/2012].

39. *Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración* (CLADEA). <<http://www.cladea.org>> [Consulta: 04/02/2012].

40. *Consejo Superior de Investigaciones Científicas* (CSIC). <<http://www.csic.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

41. *Consorcio Madroño*. <<http://www.madrono.org/>>. [Consulta: 20/03/2012].

42. CRESWELL, J.W. (2003): *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Thousand Oaks: SAGE: 15. 2nd ed.

43. CRUMP, Michele; FREUND, LeiLani (2012): *Meeting the Needs of Student Users in Academic Libraries: Reaching across the great divide*, [Cambridge (UK)]: Chandos Publishing.

44. CUESTA FERNÁNDEZ, Félix; ALONSO COTO, Manuel (2010): *Marketing directo 2.0: cómo vender más en un entorno digital*, Barcelona: Gestión 2000.

45. CUESTA FERNÁNDEZ, Félix (2003): *Fidelización... un paso más allá de la retención: el marketing directo, el despliegue CRM y la empresa virtual*, Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

46. CUIYING Mu (2008): "Using RSS feeds and social bookmarking tools to keep current", *Library Hi Tech News*, 25 (9): 10-11.

47. CUIYING Mu (2007): "Marketing academic library resources and information services to international students from Asia", *Reference Services Review*, 35 (4): 571-583.

48. CULEBRAS VELASCO, Javier; SÁNCHEZ SALINAS, Rosario (2010): *Biblioteca de la UAM en las redes sociales: nuestro perfil en facebook*. II Jornada sobre buenas prácticas en el ámbito de las bibliotecas del Consorcio Madroño, 2010. <http://digitool-uam.greendata.es/exlibris/dtl/d3_1/apache_media/L2V4bGlicmlzL2R0bC9kM18xL-2FwYWNoZV9tZWRpYS8zMzM0NQ==.pdf>. [Consulta: 14/08/2012].

49. CURTIS, Geoff (2011): *Academic libraries of the future. Final Report*, London: Curtis+Cartwright Consulting Ltd. <http://www.futurelibraries.info/content/system/files/LotFFinalreport.pdf> [Consulta: 23/08/2012].

50. CHENEY, K. (2007): "Marketing law libraries: strategies and techniques in the digital age". *Legal Reference Services Quarterly*, 26 (1/2): 281-299.

51. CHARLES, D. S. ; HIAM, Alexander (1998): *The Portable MBA in Marketing*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

52. DANS, Enrique (2010): *Todo va a cambiar: Tecnología y evolución adaptarse o desaparecer*, Barcelona: Deusto, 2010.

53. Declaración de Bolonia: adaptación del sistema universitario español a sus directrices. <<http://www.crue.org/adapsisuniv.htm>> [Consulta: 04/03/2012]. <<http://www.educacion.gob.es/boloniaeees/inicio.html>> [Consulta: 04/03/2011].

54. DEMPSEY, Kathy (2010): "The Key to Marketing Success", *Information Outlook: The magazine of the special Libraries Association*, 14 (8): 6-9.

55. DÍAZ CARPI, Fani (1998): *Marketing en los servicios de información. Biblioteca de la Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona*, Comunicación presentada en las IX Jornadas de Bibliotecas de

Arquitectura, Tarragona, noviembre.

56. DODSWORTH, Ellen (1995): “Marketing Academic Libraries: A Necessary Plan”, *Journal of Academic Librarianship*, 24 (4): 320-22.

57. DUKE, Lynda M.; TUCKER, T. (2007): “How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library”. *Technical Services Quarterly*, 25 (1): 51-68.

58. DYAL, Donald H.; DANIEL, Kaley (2010): “Up, Up, and Away: A Bird's-Eye View of Mission Marketing”, *American Libraries*, 41 (8): 31-33.

59. Ebrary. Plataforma de libros electrónicos
<<http://site.ebrary.com.ezxy.ie.edu/lib/bibliotecaie/search.action>>.
[Consulta: 04/03/2012].

60. *The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations* (EBLIDA). <<http://www.eblida.org>> [Consulta: 04/02/2012].

61. *European Business Schools Librarians' Group* (EBSLG). Directorio de Bibliotecas Europeas con Escuela de Negocios y Biblioteca Universitaria. <<http://www.ebslg.org/>>. [Consulta: 04/02/2012].

62. EÍTO BRUN, Ricardo (2006): “Lisa vs Lista: estudio comparativo”, *El profesional de la información*, 15 (6): 436-451.

63. *Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística* (FESABID). <<http://www.fesabid.org/>> [Consulta: 20/03/2012].

64. FERNÁNDEZ FUENTES, Belén; PÉREZ ÁLVAREZ, Sara; VALLE GASTAMINZA, Félix DEL (2009): “Metodología para la implantación de sistemas de vigilancia tecnológica y documental: El caso del proyecto INREDIS”, *Investigación bibliotecológica*, 23 (49): 149-177.
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3666822&orden=299217&info=link>> [Consulta: 10/09/2012].

65. FERNÁNDEZ GÓMEZ, Eva (2004): *Conocimientos y aplicaciones*

tecnológicas para la dirección comercial, Madrid: ESIC.

66. FERNÁNDEZ MARCIAL, Viviana (2007): “Marketing library and information services: international perspectives”. *El profesional de la información*, 16 (1): 82-83.

67. FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Luís M. (2004): “La Biblioteca universitaria y el Espacio Europeo de Educación Superior”. *En Boletín de ANABAD*, 4 (11/12).
<[http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10355/1/La Biblioteca universitaria y el Espacio Europeo de Educaci% c3% b3n Superior.pdf](http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10355/1/La_Biblioteca_universitaria_y_el_Espacio_Europeo_de_Educaci%c3%b3n_Superior.pdf)> [Consulta: 20/05/2011].

68. FLOOD, A. (2009): “Libraries tap into Twitter”. *Guardian* [online]. 24 June. <<http://www.guardian.co.uk/books/2009/jun/24/libraries-twitter>> [Consulta: 20/03/2012].

69. *Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología* (FECYT). <<http://www.fecyt.org/>> [Consulta: 20/03/2012].

70. GALLO ROLANÍA, Carmen T. [et al.] (2008): *Plan de Comunicación y marketing de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá*. X Jornadas de Gestión de la Información. La dimensión del cambio: usuarios, servicios y profesionales. Biblioteca Nacional, Madrid, 20-21 de noviembre. Madrid: SEDIC: 147-159.

71. *George A. Smathers Libraries* (2011). *Library Marketing Plan*. Florida: University of Florida.

72. GERMANO, Michael A.; STRETCH-STEPHENSON, Shirley M. (2012): “Strategic value planning for libraries”, *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 25 (2): 71-88.

73. GILLHAM, Bill (2008): *Developing a questionnaire*, London: Continuum International: 6. 2nd ed.

74. GLYNN, T.; Wu, C. (2003): “New roles and opportunities for

academic library liaisons: a survey and recommendations". *Reference Services Review*, 31 (2): 122-128.

75. GÓMEZ HERNÁNDEZ, José A. (1995): *La función de la biblioteca en la Educación Superior. Estudio aplicado a la Universidad de Murcia*, Facultad de Filosofía. Departamento de Filosofía y Lógica, Universidad de Murcia. Director José Antonio Moreiro: 10. <<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10907/gomezhernandez.pdf?sequence=1>> [Consulta: 20/03/2012].

76. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves (2011): *Abriendo ventanas: los servicios de referencia virtual de las bibliotecas*, XIV Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud, 13, 14 y 15 de Abril. Cádiz. <<http://www.slideshare.net/nievesglez/la-biblioteca-embebida-en-la-plataforma-virtual>> [Consulta: 10/06/2012].

77. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves (2009): "Bibliotecas y marketing en red". *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 23: 1-19.

78. GOÑI ZABALA, J.M. (2005): *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad: Competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario*, Barcelona: Editorial Octaedro.

79. GORMAN, G.E.; CLAYTON, P. (2005): *Qualitative research for the information professional*, London: Facet: 3. 2nd ed.

80. GRAY WEINER, Sharon (2005): "The History of Academic Libraries in the United States: a Review of the Literature", *Library Philosophy and Practice*, 7 (2).

81. GREAT BRITAIN. University Grants Committee (1921): *Returns from universities and university colleges in receipt of Treasury grant*, London: H.M.S.O.

82. GRÖNROOS, C. (1997): *Strategic management and marketing in*

the service sector, Lund: Studentlitteratur: Chartwell-Bratt.

83. Grupo de investigación OTLET (2008): “Criterios para la evaluación de tesis doctorales”, *Revista General de Información y Documentación*, 18: 293-322.

84. GUPTA, Dinesh K.; SAVARD, Réjean (2011): *Marketing libraries in a Web 2.0 world. International Federation of Library Associations and Institutions*. Management and Marketing Section, Berlin; New York: De Gruyter Saur.

85. GUPTA, Dinesh K. (2003): “Marketing of library and information services: building a new discipline for library and information science education in Asia”, *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 8 (2): 95-108.

86. GUPTA, Dinesh K.; JAMBHEKAR, Ashok (2002): “Developing a Customer-Focus Approach to Marketing of Library and Information Services”. *DESIDOC Bulletin of Information Technology*, 22 (3): 5-13.

87. HADDOW, Gaby (2010): *Communicating Marketing and Advocacy: Research to Practice*, Curtin University of Technology, Perth, Australia, Meeting: 97. MLAS, Library Theory and Research, Management and Marketing, SET, Statistics and Evaluation, LIS in Developing, World Library and Information Congress: 76 IFLA 10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden. <<http://www.ifla.org/en/ifla76>> [Consulta: 20/03/2012].

88. HALLMARK, Elisabeth K.; SCHWARTZ, Laura; ROY, Loriene (2007): “Developing a long-range and outreach plan for your academic library. The need for a marketing outreach plan”, *College & Research Libraries News*, 68 (2): 92.

89. HART, C. (1998): *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*, London: SAGE: 32.

90. HATTON, Ángela. (2000): *La Guía Definitiva del Plan De Marketing: La vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de marketing*, Madrid [etc.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000.
91. HERRERA MORILLAS, José Luís; PÉREZ PULIDO, Margarita (2007): “Cultura y marketing en las bibliotecas públicas españolas: actividades, iniciativas y recursos, *El profesional de la información*, 16 (1) :62-76.
92. HISLE, W. Lee (2002): “What are the big issues of academic librarianship?” *College & Research Library News*, 63 (10). <<http://www.ala.org/acrl/proftools/recruiting/topissuesfacing>> [Consulta: 07/07/2012].
93. HOOD, Barbara [et al.] (2005): *Communicating with Users Group Executive*, George A. Smathers Libraries Summary. Florida: Univerty of Florida.
<<http://www.uflib.ufl.edu/committees/communicating/xsummary.pdf>> [Consulta: 04/09/2012].
94. IFLA. Management and Marketing section. <<http://www.ifla.org/VII/s34/index.htm>>. [Consulta: 10/06/2012].
95. IFLA. Management and Marketing section. *Glosary of Marketing Definitions*. <<http://archive.ifla.org/VII/s34/pubs/glosary.htm>> [Consulta: 20/08/2012].
96. IFLA (2011): *Manifiesto de la Federación Internacional de las Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) sobre las Bibliotecas Digitales. Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Conferencia General. 36ª reunión, Paris*. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002125/212534s.pdf>> [Consulta: 04/04/2012].
97. *The Illinois State University's Milner* (2010): *Library Marketing Plan. Marketing Plan 2008-2009*, Illinois: Milner Library Illinois State

University. <<http://www.statelibraryofiowa.org/ld/t-z/tell-library-story/Audience/mlmp/view>> [Consulta: 05/02/2012].

98. INFOADEX (2012): *Estudio INFOADEX de la Inversión Publicitaria en España 2012*. <<http://www.infoadex.es/RESUMEN%202012.pdf>> [Consulta: 20/09/2012].

99. Instituto de Empresa, Página Web <<http://www.ie.edu>> [Consulta: 23/02/2012].

100. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2012). *Quién es quién: en la publicidad online en España 2012*. Madrid: Interactive Adversiting Bureau. <<http://www.iabspain.net/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=47>> [Consulta 28/03/2012].

101. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2011): *Estudio de inversión publicitaria en medios digitales España*, Ene/Jun. <<http://www.iabeurope.eu/research/aboutadex.aspx>> [Consulta: 4/02/2012].

102. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2011): *Listado de estándares de formatos publicitarios interactivos: Formatos integrados, expandibles y flotantes*. <<http://www.iabspain.net/ver.php?mod=contenido&identificador=19>> [Consulta: 10/06/2012].

103. KHO, Nancy Davis (2008): “Successfully Surfing the Marketing 2.0 Wave”, *EContent*, 31 (4): 28-32.

104. KING, N.; HORROCKS, C. (2010): *Interviews in Qualitative Research*, London: SAGE: 152-158.

105. KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (2008): *Strategic marketing for nonprofit organizations*, London [etc.]: Pearson Prentice-Hall. 259-272. 7th ed. International Edition.

106. KOTLER, Philip (2006): *Dirección de Marketing*, Pearson Prentice Hall: 329. 12ª ed.

107. KOTLER, Philip (2004): *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*, Madrid: Pearson Education.

108. KOTLER, Philip; KAREN, F. A. Fox (2002): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall; [Harlow]: Pearson Education.

109. KUMAR SHARMA, Ajay; BHARDWAJ, Sapna (2009): “Marketing and Promotion of Library Services”, International Conference on Academic Libraries (ICAL), Advocacy and Marketing, Delphi: University of Delphi. <http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-79_73_172_2_RV.pdf> [Consulta: 20/06/2012].

110. KUMAR, Nirmalya; GARCÍA MADERA, Marta (2005): *El marketing como estrategia: Claves para innovar y lograr crecimientos sostenidos*, Barcelona: Ediciones Deusto.

111. KUMAR, Nirmalya (2004): *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

112. KVALE, S.; BRINKMANN, S. (2009): *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*, Los Angeles: SAGE: 99. 2nd ed.

113. LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, Madrid: McGraw-Hill. 3ª ed.

114. LEVITT, Theodore (1981): “Marketing intangible products and product intangibles”, *Harvard Business Review*, 59 (3): 94-102.

115. LibQual+. <<http://www.libqual.org/>> [Consulta: 20/09/2012].

116. LISTA y LISA: Library, Information Science & Technology Abstracts, Birmingham: EBSCO Publishing. <http://www.ebscohost.com/academic/library-information-science-technology-abstracts-with-full-text> [Consulta: 09/09/2012].

117. LÓPEZ YEPES, José; OSUNA ALARCÓN, María Rosario

(2011): *Manual de ciencias de la información y documentación*, Madrid: Pirámide.

118. LÓPEZ YEPES, José (2010): *Cómo se hace una tesis: trabajos de fin de grado, máster y tesis doctorales*. México, D.F.: Library Outsourcing Service; Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

119. LÓPEZ YEPES, José (2005): *Las tesis doctorales: producción, evaluación y defensa*, Madrid: Fragua.

120. LOVELOCK, Christopher [et al.] (2004): *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos*, México: Pearson Educación de México.

121. MacDONALD, Karen I.; VAN DUINKERKEN, Wyoma (2005): “Distance Education and Virtual Reference: Implementing a Marketing Plan at Texas A&M University”, *Journal of Library & Information Services In Distance Learning*, 2 (4): 29-40.

122. MAÑAS MORENO, José Eugenio (1997): *Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio*. Biblioteca General. Campus de Albacete. Albacete: Universidad de Castilla La Mancha. <<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>> [Consulta: 14/12/2011].

123. MARCOS RECIO, Juan Carlos; SÁNCHEZ VIGIL, Juan Miguel; VILLEGAS TOVAR, Ricardo (2007): *Los retos del documentalista-planner en la comunicación publicitaria*, Santiago de Compostela: FESABID. <<http://www.eci.uaslp.mx/Daudiovisual/documentos/DOCUMENTACION%20AUDIOVISUAL/MODULO%20IV%20LOPEZ%20YEPES%20ALFONSO/Publicidad/Lecciones/13.pdf>> [Consulta: 11/09/2012].

124. MARCOS RECIO, Juan Carlos; DE LA CUADRA DE COLMENARES, Elena (2007): *Nuevos formatos en creación publicitaria en televisión*, <http://eprints.ucm.es/7074/1/Nuevos_formatos_en_creacion_publicitaria.pdf>

f> [Consulta: 20/05/2012].

125. MARCOS RECIO, Juan Carlos; GARCÍA JIMÉNEZ, Antonio; NUÑO MORAL, María Victoria (2004): *Gestión de la documentación en la publicidad y en las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Síntesis.

126. MARCOS RECIO, Juan Carlos (2003). *Un nuevo concepto de información y documentación en los periódicos electrónicos: tesis doctoral*, Madrid: [Universidad Complutense], Servicio de Publicaciones.

127. MARTÍN BARBERO, Samuel (2011): *¿Cuál es la imagen de España en el exterior?*, FP: *Foreign Policy*, 53 (11).

128. MARTÍN BARBERO, Samuel (2011): *La comunicación multimedia en la agenda de Davos 2012 (World Economic Forum); hacia una nueva conciencia política y social de trascendencia global*. En Retos y oportunidades de la comunicación multimedia en la era del 2.0: 9-19.

129. Marriott International, Inc., <<http://news.marriott.com/company-information.html>> [Consulta: 20/03/2012].

130. MASSÍSIMO I SÁNCHEZ DE BOADO, À. (2005): “Màrqueting bibliotecari: una realitat en desenvolupament”. *Item: Revista de biblioteconomia i documentació*, 39: 5-25.

131. MATHEWS, B. (2009): *Marketing today's academic library: a bold new approach to communicating with students*. Chicago: American Library Association.

132. McCARTHY MADSEN, C. (2009): “The importance of marketing digital collections: including a case study from Harvard's Open Collections Program”. *ALISS Quarterly*, 5 (1): 2-9.

133. MENÉNDEZ NOVOA, J.L. (2010): *Medición de los servicios en web gestionados por las unidades de información*, Ponencia en el curso Community Manager ¿sabes lo qué es?, Edificio Departamental: Economía. Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid.

134. MENÉNDEZ NOVOA, José Luís (2009): *Posicionamiento de la web a través del SMO. Community manager ¿Nueva profesión en la web 2.0?: Comunidad en prácticas*. <<http://comunidad20.sedic.es/?p=228>> [Consulta: 15/07/2011].

135. MIGUEL, Jesús M. DE; CAÏS, Jordi; VAQUERA, Elisabeth. (2001): *Excelencia: calidad de las universidades españolas*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

136. MORIN, Edgar (2011): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* [traducción de Mercedes Vallejo-Gómez; con la contribución de Nelson Vallejo-Gómez y Françoise Girard], Barcelona: Paidós. 1ª ed. Biblioteca Edgar Morin.

137. MORIN, Edgar (2010): *¿Hacia el abismo?: globalización en el siglo XXI*; [traducción de Álvaro Miguel Malaina Martín], Barcelona [etc.]: Paidós. 1ª ed.

138. MOULIER BOUTANG, Yann (2011): *Cognitive capitalism*, Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press.

139. OAKLEAF, Megan (2010): *The value of academic libraries: A comprehensive Research Review and Report*, Chicago: Syracuse University for the Association of College and Research Libraries (ACRL).

140. *Oficina de Investigación de IE*. <http://www.ie.edu/IE/php/es/oficina_investigacion.php> [Consulta: 14/06/2012].

141. *Ohio Library Council* (2008): *Marketing the Library, public library training*. Columbus, Ohio USA: Ohio Library Council. <<http://www.olc.org/marketing/>> [Consulta: 22/01/2012].

142. *Online Computer Library Center (OCLC)* (2012): “WorldShare: supporting libraries through a shared, scalable infrastructure”, *OCLC eNew: Newsletter for Europe, Middle East & Africa*, (26).

<<http://www.oclc.org/fr/fr/community/enews/default.htm>> [Consulta: 16/06/2012].

143. Online Computer Library Center (OCLC) (2010): *Perceptions of Libraries, 2010: Context and Community*. <<http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.htm>> [Consulta: 06/01/2012].

144. ORERA ORERA, Luisa (Ed.) (2005): *La biblioteca universitaria: Análisis en un entorno híbrido*, Madrid: Editorial Síntesis.

145. OXFORD, S. (2009): "Being creative with Web 2.0 in academic liaison". *Library & Information Update*, 8 (5): 40-41.

146. PALMER, A. (2011): *Principles of services marketing*. London: McGraw-Hill. 6th ed.

147. PARRY, F.; LAING, B.; STEPHENS, D. (2009): "Students, librarians and marketing the library", *ALISS Quarterly*, 5 (1): 19-21.

148. PAULRE, Bernard (2005): "Genese et enjeux de l'economie cognitive", *Problèmes Économiques*. 2883 (28): 5-15.

149. PERREAULT, William D.; MCCARTHY E. Jerome (2005): *Basic marketing: a global managerial approach*, Boston, Mass: McGraw-Hill. 15th ed.

150. PICKARD, A.J. (2007): *Research methods in information*, London: Facet: 21-22.

151. Pinterest. <<http://pinterest.com/>>. [Consulta: 21/02/2010].

152. POTTER, Ned (2012): *The library marketing toolkit*, Londres: Facet Publishing. <<http://www.librarymarketingtoolkit.com>> [Consulta: 04/09/2012].

153. POWELL, Ronald R.; CONNAWAY, Lynn Solipigni (2004): *Basic research methods for librarians*, Westport: Libraries Unlimited: 59. 4th ed.

154. PRIESTNER, A.; TILLEY, L. (2010): "Boutique libraries at your service". *Library & Information Update*, 9 (7): 36-39.

155. RADFORD, Marie; SNELSON, Pamela (2008): *Academic Library Research: Perspectives & Current Trends*, Chicago: Association of College and Research Libraries. ACRL publications in librarianship, 59.

156. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (2003): *Impacto de las publicaciones electrónicas en las unidades de información*, Madrid: Editorial Complutense.

157. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (2003): *Introducción a la administración de información*, Madrid: Editorial Síntesis.

158. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (1995): *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*, Madrid: Editorial Síntesis.

159. *Real Academia de la Lengua Española* (RAE) <<http://www.rae.com>> [Consulta: 04/05/2012].

160. Recolecta. <<http://www.recolecta.net/buscador/>> [Consulta: 07/1/2012].

161. *Red de Bibliotecas Universitarias Españolas* (REBIUN). <<http://www.rebiun.org/>> [Consulta: 20/03/2012].

162. *Red de Bibliotecas Universitarias Españolas* (REBIUN) (2007): *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2007*, Madrid: REBIUN. Comisión Sectorial de la CRUE <http://www.crue.org/export/sites/Crue/Publicaciones/Documentos/Anuario_Rebiun/anuario2007.pdf> [Consulta: 04/05/2012].

163. RePEc: Research Papers in Economics <<http://www.repec.es>> [Consulta: 04/02/2012].

164. *Research Information Network* (2010): *Challenges for academic libraries in difficult economic times: a guide for senior institutional*

manager and policy makers, London: Research Information Network (in association with SCONUL). <<http://www.rin.ac.uk/our-work/using-and-accessing-information-resources/challenges-academic-libraries-difficult-economic>> [Consulta: 20/08/2012].

165. RIAL CASTAÑEDA, Joaquín Enrique; CABO MORENO, Julián DE (2008): *Cuenta de Resultados*, Madrid: Editado por el Departamento de Publicaciones del IE.

166. Ritz Carlton <<http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm>> [Consulta: 20/08/2012].

167. ROBINSON, Cynthia K. (2012): “Peter Drucker on marketing: application and implications for libraries”, *The Bottom Line*, 25 (1): 4-12.

168. ROBSON, Diane; DURKEELOS, Patrick (2012): “New Directions for Academic Video Game Collections: Strategies for Acquiring, Supporting, and Managing Online Materials”. *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (2), 3: 79-84.

169. ROMÁN, Ignacio; FERNÁNDEZ NIETO, José Luís (2003): *Marketing digital*. Madrid: Publicado por el Instituto de Empresa. <http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/m_digital/m_digital_i.pdf> [Consulta: 23/07/2012].

170. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa; MERINO SANZ; María Jesús (2012): *Grupos y redes sociales en marketing*, En Estrategias de marketing para grupos sociales, Madrid: ESIC Editorial: 305-332. 2ª ed. Revisada y actualizada.

171. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa (2012): *Técnicas de comunicación en la Web 2.0*, En Nuevas tendencias en comunicación. Madrid: ESIC Editorial: 75-104. 2ª ed. Revisada y actualizada.

172. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa

173. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín (2001). *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*, Madrid: Pirámide.

175. *Sant* *Jonh's* *University*.
<<http://www.stjohns.edu/academics/libraries>> [Consulta: 04/02/2012].

177. SAVARD, Réjean (1988): *Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros*, Programa General de Información y UNISIST. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, París: UNESCO. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000798/079824so.pdf>> [Consulta: 13/09/2012].

179. SCOTT, Carlson (2006): “Libraries Must Showcase Their Many Resources, Study Suggests”, *The Chronicle of Higher Education*, 52 (18).

181. Second Life. <<http://secondlife.com/>> [Consulta: 04/02/2012].

492

de Empresa.

183. SHAW, Robert; KOTLER, Philip (2010): “Rethinking the Chain: Leaner, Faster and Better Marketing”. *Market Leader*. Quarter 1: 50-53.

184. SILVESTRE FERRADAL, Henar (2012): *Gestión de los libros electrónicos en la Biblioteca IE: Estudio de caso*. X Congreso Internacional sobre el libro, Barcelona, 31 de junio-01 de julio de 2012.

185. SINGH, R. (2009): “Does your library have an attitude problem towards “marketing”? Revealing inter-relationship between marketing attitudes and behaviour”. *The Journal of Academic Librarianship*, 35 (1): 25-32.

186. SMITH, Adam Y CANNAN, Edwin (2004): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México: Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 13ª reimp.

187. Social Science Research Network (SSRN). <<http://www.ssrn.com>> [Consulta: 04/03/2012].

188. Sociedad General de Autores y Editores (SGAE). <<http://www.sgae.es>> [Consulta: 04/07/2012].

189. SOMALO PECIÑA, Ignacio (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*, Madrid: Wolters Kluwer España.

190. The Special Libraries Association (SLA). <<http://www.sla.org/>> [Consulta: 04/02/2012].

191. STALEY, David J.; MALENFANT, Kara J. (2010): *Futures Thinking for Academic Librarians Higher Education in 2025*. <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/futures2025.pdf>> [Consulta: 20/02/2012].

192. STANTON, William J. [et al.] (2007): *Fundamentos de marketing*, México: McGraw-Hill Interamericana.

193. STAPLETON, J. (1986): *Cómo preparar un plan de marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.
194. STERN, Arthur; WAKABAYASHI, Chie (2007): “Are You Ready for Web 2.0 Marketing?”, *J@pan Inc.*; Summer, 72: 6.
195. SULLIVAN, Brian T. (2011): “Academic Library Autopsy Report, 2050: Insensible of mortality, and desperately mortal”, *The Chronicle of Higher Education*, 2 January. <<http://chronicle.com/article/Academic-Library-Autopsy/125767/>> [Consulta: 23/01/2012].
196. Teseo.
<<https://www.educacion.gob.es/teseo/irGestionarConsulta.do>> [Consulta: 05/01/2012].
197. La Tienda IE < <http://latienda.ie.edu/>>. [Consulta: 20/03/2012].
198. UNESCO (1970): *Actas de la Conferencia General 16ª Reunión 12 de octubre-14 de noviembre, París, 1970. Volumen 1. Resoluciones. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114046s.pdf>> [Consulta: 20/03/2012].
199. VACAS AGUILAR, Francisco; DANS, Enrique (2007): *Teléfonos móviles: la nueva ventana para la comunicación integral*, Las Rozas (Madrid): Creaciones Copyright.
200. VALENTÍN RUIZ, Francisco José (2011): *El libro electrónico en España. Políticas de actuación*. Facultad de Ciencias de la Documentación, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Madrid: Universidad Complutense de Madrid: 331-344.
201. VALLE GASTAMINZA, Félix DEL (1996): “Difusión de la información. Metodología y descripción de los instrumentos informativos”, En *Manual de Información y Documentación*, Madrid: Pirámide.
202. VARGO, S.L. (2007): “On a Theory of Markets and Marketing:

from Positively Normative to Normatively Positive”, *Australasian Marketing Journal*, 15 (1): 53-60.

203. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2004): “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”. *Journal of Marketing*, 68 (1): 1-17.

204. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “From Goods to Service: Divergences and Convergences of logics”, *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259.

205. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Service-dominant logic: Continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 1-10.

206. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Why Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 25-38.

207. *Visual Entidad de Gestión de Artistas Plásticos* (VEGAP). <<http://www.vgap.es>> [Consulta: 04/07/2012].

208. *Wal-Mart Stores, Inc.* <<http://www.walmart.com>> [Consulta: 04/07/2012].

209. *The Walt Disney Company.* <<http://corporate.disney.go.com/>> [Consulta: 04/02/2012].

210. WALTERS, S. (2004): *Library marketing that works!* New York: Neal-Schuman.

211. WESTWOOD, John (2011): *Marketing your business: Make the Internet work for you, get into exports, learn about products and pricing*, London; Philadelphia: Kogan Page.

212. WESTWOOD, John (2006): *How to write a marketing plan*, London; Philadelphia: Kogan Page.

213. WILSON, Ralph F. (2005): "The Six Simple Principles of Viral Marketing", *Web Marketing Today*, February 1,

<http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles-clean.htm> [Consulta: 25/08/2012].

214. WOODWARD, J. (2009): *Creating the customer-driven academic library*. Chicago: American Library Association.

215. XIA, Z.D. (2009): "Marketing library services through Facebook groups". *Library Management*, 30 (6/7): 469-478.

216. YOUNG, Heartsill (Ed.) [1988]. *Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, Madrid: Díaz de Santos: 360. Heartsill Young, editor; con la colaboración de Terry Belanger ... [et al.]; traducción, Blanca de Mendizábal Allende.

217. ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. (2006): *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, Boston: McGraw-Hill/Interamericana de España. 4th ed.

218. ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. (1993): "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of Academy of Market Science*, 21 (1): 1-12.

10.2. Bibliografía por orden cronológico.

1. CIRCLE, Alison (2012): “LJ talks with Nancy Dowd, project lead for NoveList's new marketing product, LibraryAware, which will help librarians to create and deliver promotional material without taking a huge bite out of staff time”, *Library Journal*, New York, 137 (2): 30-31.
2. CRUMP, Michele; FREUND, LeiLani (2012): *Meeting the Needs of Student Users in Academic Libraries: Reaching across the great divide*, [Cambridge (UK)]: Chandos Publishing.
3. GERMANO, Michael A.; STRETCH-STEPHENSON, Shirley M. (2012): “Strategic value planning for libraries”, *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 25 (2): 71-88.
4. INFOADEX (2012): *Estudio INFOADEX de la Inversión Publicitaria en España 2012*. <<http://www.infoadex.es/RESUMEN%202012.pdf>> [Consulta: 20/09/2012].
5. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2012). *Quién es quién: en la publicidad online en España 2012*. Madrid: Interactive Adversiting Bureau. <<http://www.iabspain.net/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=47>> [Consulta 28/03/2012].
6. Online Computer Library Center (OCLC) (2012): “WorldShare: supporting libraries through a shared, scalable infrastructure”, *OCLC eNew: Newsletter for Europe, Middle East & Africa*, (26). <<http://www.oclc.org/fr/fr/community/enews/default.htm>> [Consulta: 16/06/2012].
7. POTTER, Ned (2012): *The library marketing toolkit*, Londres: Facet Publishing. <<http://www.librarymarketingtoolkit.com>> [Consulta: 04/09/2012].
8. ROBINSON, Cynthia K. (2012): “Peter Drucker on marketing: application and implications for libraries”, *The Bottom Line*, 25 (1): 4-12.

9. ROBSON, Diane; DURKEELOS, Patrick (2012): "New Directions for Academic Video Game Collections: Strategies for Acquiring, Supporting, and Managing Online Materials". *The Journal of Academic Librarianship*, 38 (2), 3: 79-84.
10. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa (2012): *Comunicación online*, En Nuevas tendencias en comunicación. Madrid: ESIC Editorial: 47-74. 2ª ed. Revisada y actualizada.
11. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa (2012): *Técnicas de comunicación en la Web 2.0*, En Nuevas tendencias en comunicación. Madrid: ESIC Editorial: 75-104. 2ª ed. Revisada y actualizada.
12. SILVESTRE FERRADAL, Henar (2012): *Gestión de los libros electrónicos en la Biblioteca IE: Estudio de caso*. X Congreso Internacional sobre el libro, Barcelona, 31 de junio-01 de julio de 2012.
13. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2011): "*Si esto es un nuevo paradigma, ¿Dónde quedan las bibliotecas? Externalización, cooperación y alianzas en tiempos de cambio*", Conferencia CBUC. Jornada extraordinaria Plan Estratégico REBIUN 2020 16 Septiembre 2011.
14. BIGGAM, J. (2011): *Succeeding with your Master's Dissertation: A step-by-step handbook*, Berkshire: Open University Press. 2nd ed.
15. Bowling Green State University (2011): *University Libraries Marketing Plan 2010-2011*, Ohio USA: Bowling Green State University <<http://www.bgsu.edu/colleges/library/about/page40126.html>> [Consulta: 05/01/2012].
16. CURTIS, Geoff (2011): *Academic libraries of the future. Final Report*, London: Curtis+Cartwright Consulting Ltd. <http://www.futurelibraries.info/content/system/files/LotFFinalreport.pdf> [Consulta: 23/08/2012].

17. George A. Smathers Libraries (2011). *Library Marketing Plan*. Florida: University of Florida.

18. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves (2011): *Abriendo ventanas: los servicios de referencia virtual de las bibliotecas*, XIV Jornadas Nacionales de Información y Documentación en Ciencias de la Salud, 13, 14 y 15 de Abril. Cádiz. <<http://www.slideshare.net/nievesglez/la-biblioteca-embebida-en-la-plataforma-virtual>> [Consulta: 10/06/2012].

19. GUPTA, Dinesh K.; SAVARD, Réjean (2011): *Marketing libraries in a Web 2.0 world*. International Federation of Library Associations and Institutions. Management and Marketing Section, Berlin; New York: De Gruyter Saur.

20. IFLA (2011): *Manifiesto de la Federación Internacional de las Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas (IFLA) sobre las Bibliotecas Digitales*. Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Conferencia General. 36ª reunión, París. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002125/212534s.pdf>> [Consulta: 04/04/2012].

21. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2011): *Estudio de inversión publicitaria en medios digitales España*, Ene/Jun. <<http://www.iabeurope.eu/research/aboutadex.aspx>> [Consulta: 4/02/2012].

22. Interactive Adversiting Bureau (IAB) (2011): *Listado de estándares de formatos publicitarios interactivos: Formatos integrados, expandibles y flotantes*. <<http://www.iabspain.net/ver.php?mod=contenido&identificador=19>> [Consulta: 10/06/2012].

23. LÓPEZ YEPES, José; OSUNA ALARCÓN, María Rosario (2011): *Manual de ciencias de la información y documentación*, Madrid: Pirámide.

24. MARTÍN BARBERO, Samuel (2011): *¿Cuál es la imagen de*

España en el exterior?, FP: *Foreign Policy*, 53 (11).

25. MARTÍN BARBERO, Samuel (2011): *La comunicación multimedia en la agenda de Davos 2012 (World Economic Forum); hacia una nueva conciencia política y social de trascendencia global*. En Retos y oportunidades de la comunicación multimedia en la era del 2.0: 9-19.

26. MORIN, Edgar (2011): *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* [traducción de Mercedes Vallejo-Gómez; con la contribución de Nelson Vallejo-Gómez y Françoise Girard], Barcelona: Paidós. 1ª ed. Biblioteca Edgar Morin.

27. MOULIER BOUTANG, Yann (2011): *Cognitive capitalism*, Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press.

28. PALMER, A. (2011): *Principles of services marketing*. London: McGraw-Hill. 6th ed.

29. SERRA, Teresa; MANZANO, Roberto (2011): *Posicionamiento*. Nota Técnica Interactiva. Madrid: Departamento de Publicaciones Instituto de Empresa.

30. SOMALO PECIÑA, Ignacio (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital*, Madrid: Wolters Kluwer España.

31. SULLIVAN, Brian T. (2011): “Academic Library Autopsy Report, 2050: Insensible of mortality, and desperately mortal”, *The Chronicle of Higher Education*, 2 January. <<http://chronicle.com/article/Academic-Library-Autopsy/125767/>> [Consulta: 23/01/2012].

32. VALENTÍN RUIZ, Francisco José (2011): *El libro electrónico en España. Políticas de actuación*. Facultad de Ciencias de la Documentación, Departamento de Biblioteconomía y Documentación, Madrid: Universidad Complutense de Madrid: 331-344.

33. WESTWOOD, John (2011): *Marketing your business: Make the Internet work for you, get into exports, learn about products and pricing*,

London; Philadelphia: Kogan Page.

34. ACRL *Research Planning and Review Committee* (2010): “2010 top ten trends in academic libraries: A review of the current literature”, *College & Research Libraries News*, 71 (6): 286-292. <<http://crln.acrl.org/content/71/6/286.full>> [Consulta: 23/01/2012].

35. *Association of Research Libraries (ARL)* (2010): *The ARL 2030 Scenarios: A User's Guide for Research Libraries*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries, Stratus, Inc. <<http://www.arl.org/bm~doc/arl-2030-scenarios-users-guide.pdf>> [Consulta: 05/03/2012].

36. Biblioteca Complutense (2010): *Propuesta de Plan de Marketing BUC 2010-2013*, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

37. BLÁZQUEZ RESINO, Juan José; ESTEBAN TALAYA, Agueda; MOLINA COLLADO, Arturo (2010): “Nuevas oportunidades en marketing: la lógica dominante del servicio”, *Revista de Estudios Económicos y Empresariales*, 22: 11-26.

38. COLL, Josep; MAGDALENO, Isabel; MIRÓ, Laura (2010): *Marketing de los servicios y recursos-e del CRAI de la UB*. Barcelona: CRAI de la Universitat de Barcelona.

39. CUESTA FERNÁNDEZ, Félix; ALONSO COTO, Manuel (2010): *Marketing directo 2.0: cómo vender más en un entorno digital*, Barcelona: Gestión 2000.

40. CULEBRAS VELASCO, Javier; SÁNCHEZ SALINAS, Rosario (2010): *Biblioteca de la UAM en las redes sociales: nuestro perfil en facebook*. II Jornada sobre buenas prácticas en el ámbito de las bibliotecas del Consorcio Madroño, 2010. <http://digitool-uam.greendata.es//exlibris/dtl/d3_1/apache_media/L2V4bGlicmlzL2R0bC9kM18xL-2FwYWNoZV9tZWRpYS8zMzM0NQ==.pdf>. [Consulta:

14/08/2012].

41. DANS, Enrique (2010): *Todo va a cambiar: Tecnología y evolución adaptarse o desaparecer*, Barcelona: Deusto, 2010.

42. DEMPSEY, Kathy (2010): "The Key to Marketing Success", *Information Outlook: The magazine of the special Libraries Association*, 14 (8): 6-9.

43. DYAL, Donald H.; DANIEL, Kaley (2010): "Up, Up, and Away: A Bird's-Eye View of Mission Marketing", *American Libraries*, 41 (8): 31-33.

44. HADDOW, Gaby (2010): *Communicating Marketing and Advocacy: Research to Practice*, Curtin University of Technology, Perth, Australia, Meeting: 97. MLAS, Library Theory and Research, Management and Marketing, SET, Statistics and Evaluation, LIS in Developing, World Library and Information Congress: 76 IFLA 10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden. <<http://www.ifla.org/en/ifla76>> [Consulta: 20/03/2012].

45. *The Illinois State University's Milner* (2010): *Library Marketing Plan. Marketing Plan 2008-2009*, Illinois: Milner Library Illinois State University. <<http://www.statelibraryofiaowa.org/ld/t-z/tell-library-story/Audience/mlmp/view>> [Consulta: 05/02/2012].

46. KING, N.; HORROCKS, C. (2010): *Interviews in Qualitative Research*, London: SAGE: 152-158.

47. LÓPEZ YEPES, José (2010): *Cómo se hace una tesis: trabajos de fin de grado, máster y tesis doctorales*. México, D.F.: Library Outsourcing Service; Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

48. MENÉNDEZ NOVOA, J.L. (2010): *Medición de los servicios en web gestionados por las unidades de información*, Ponencia en el curso Community Manager ¿sabes lo qué es?, Edificio Departamental: Economía. Universidad Rey Juan Carlos I de Madrid.

49. MORIN, Edgar (2010): *¿Hacia el abismo?: globalización en el siglo XXI*; [traducción de Álvaro Miguel Malaina Martín], Barcelona [etc.]: Paidós. 1ª ed.
50. OAKLEAF, Megan (2010): *The value of academic libraries: A comprehensive Research Review and Report*, Chicago: Syracuse University for the Association of College and Research Libraries (ACRL).
51. Online Computer Library Center (OCLC) (2010): *Perceptions of Libraries, 2010: Context and Community*. <<http://www.oclc.org/reports/2010perceptions.htm>> [Consulta: 06/01/2012].
52. PRIESTNER, A.; TILLEY, L. (2010): “Boutique libraries at your service”. *Library & Information Update*, 9 (7): 36-39.
53. Research Information Network (2010): *Challenges for academic libraries in difficult economic times: a guide for senior institutional manager and policy makers*, London: Research Information Network (in association with SCONUL). <<http://www.rin.ac.uk/our-work/using-and-accessing-information-resources/challenges-academic-libraries-difficult-economic>> [Consulta: 20/08/2012].
54. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín; PINTADO BLANCO, Teresa; MERINO SANZ; María Jesús (2010): *Grupos y redes sociales en marketing*, En Estrategias de marketing para grupos sociales, Madrid: ESIC Editorial: 305-332.
55. SÁNCHEZ VIGIL, Juan Miguel; MARCOS RECIO, Juan Carlos; OLIVERA ZALDUA, María (2010): “Necesidad del departamento de documentación en las empresas editoriales: gestionar la información para rentabilizar contenidos”, *El Profesional de la información*, 19 (1): 45-51.
56. SEN, B. (2010): “Theory, research and practice in library management: Market orientation”. *Library Management*, 31 (4/5): 344-353.
57. SHAW, Robert; KOTLER, Philip (2010): “Rethinking the Chain:

Leaner, Faster and Better Marketing”. *Market Leader*. Quarter 1: 50-53.

58. STALEY, David J.; MALENFANT, Kara J. (2010): *Futures Thinking for Academic Librarians Higher Education in 2025*. <<http://www.ala.org/ala/mgrps/divs/acrl/issues/value/futures2025.pdf>> [Consulta: 20/02/2012].

59. Biblioteca Universitaria de Córdoba. Grupo de Mejora (2009): *Plan de Marketing*, Córdoba: Universitaria de Córdoba. <<http://hdl.handle.net/10396/543>> [Consulta: 10/05/2012].

60. CIRCLE, Alison; BIERMAN, Kerry (2009): “The house brand”, *Library Journal*, 134 (11): 32-35.

61. CIRCLE, Alison (2009): “Marketing trends to watch”, *Library Journal*, 34 (16): 26-29.

62. FERNÁNDEZ FUENTES, Belén; PÉREZ ÁLVAREZ, Sara; VALLE GASTAMINZA, Félix DEL (2009): “Metodología para la implantación de sistemas de vigilancia tecnológica y documental: El caso del proyecto INREDIS”, *Investigación bibliotecológica*, 23 (49): 149-177. <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3666822&orden=299217&info=link>> [Consulta: 10/09/2012].

63. FLOOD, A. (2009): “Libraries tap into Twitter”. *Guardian* [online]. 24 June. <<http://www.guardian.co.uk/books/2009/jun/24/libraries-twitter>> [Consulta: 20/03/2012].

64. GONZÁLEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, Nieves (2009): “Bibliotecas y marketing en red”. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 23: 1-19.

65. KUMAR SHARMA, Ajay; BHARDWAJ, Sapna (2009): “Marketing and Promotion of Library Services”, International Conference on Academic Libraries (ICAL), Advocacy and Marketing, Delphi: University of Delphi. <http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-

[79_73_172_2_RV.pdf](#)> [Consulta: 20/06/2012].

66. KVALE, S.; BRINKMANN, S. (2009): *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*, Los Angeles: SAGE: 99. 2nd ed.

67. MATHEWS, B. (2009): *Marketing today's academic library: a bold new approach to communicating with students*. Chicago: American Library Association.

68. McCARTHY MADSEN, C. (2009): "The importance of marketing digital collections: including a case study from Harvard's Open Collections Program". *ALISS Quarterly*, 5 (1): 2-9.

69. MENÉNDEZ NOVOA, José Luís (2009): *Posicionamiento de la web a través del SMO. Community manager ¿Nueva profesión en la web 2.0?: Comunidad en prácticas*. <<http://comunidad20.sedic.es/?p=228>> [Consulta: 15/07/2011].

70. OXFORD, S. (2009): "Being creative with Web 2.0 in academic liaison". *Library & Information Update*, 8 (5): 40-41.

71. PARRY, F.; LAING, B.; STEPHENS, D. (2009): "Students, librarians and marketing the library", *ALISS Quarterly*, 5 (1): 19-21.

72. ROWE, J.; BRITZ, J.J. (2009): "Strategies for success: a framework for the development of a marketing plan for information services", *Mousaion*, 27 (2): 36-50.

73. SINGH, R. (2009): "Does your library have an attitude problem towards "marketing"? Revealing inter-relationship between marketing attitudes and behaviour". *The Journal of Academic Librarianship*, 35 (1): 25-32.

74. WOODWARD, J. (2009): *Creating the customer-driven academic library*. Chicago: American Library Association.

75. XIA, Z.D. (2009): "Marketing library services through Facebook

groups”. *Library Management*, 30 (6/7): 469-478.

76. ALONSO COTO, Manuel (2008): *El Plan de Marketing Digital: blended marketing como integración de acciones on y offline*, Madrid: Prentice Hall.

77. Bill & Melinda Gates Foundation (2008): *From awareness to funding: A study of library support in America*, Dublin, Ohio USA: OCLC Online Computer Library Center.

78. BRYMAN, A. (2008): *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press. 3rd ed.

79. CUIYING Mu (2008): “Using RSS feeds and social bookmarking tools to keep current”, *Library Hi Tech News*, 25 (9): 10-11.

80. GALLO ROLANÍA, Carmen T. [et al.] (2008): *Plan de Comunicación y marketing de la Biblioteca de la Universidad de Alcalá*. X Jornadas de Gestión de la Información. La dimensión del cambio: usuarios, servicios y profesionales. Biblioteca Nacional, Madrid, 20-21 de noviembre. Madrid: SEDIC: 147-159.

81. GILLHAM, Bill (2008): *Developing a questionnaire*, London: Continuum International: 6. 2nd ed.

82. Grupo de investigación OTLET (2008): “Criterios para la evaluación de tesis doctorales”, *Revista General de Información y Documentación*, 18: 293-322.

83. KHO, Nancy Davis (2008): “Successfully Surfing the Marketing 2.0 Wave”, *EContent*, 31 (4): 28-32.

84. KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (2008): *Strategic marketing for nonprofit organizations*, London [etc.]: Pearson Prentice-Hall. 259-272. 7th ed. International Edition.

85. *Ohio Library Council* (2008): *Marketing the Library, public library training*. Columbus, Ohio USA: Ohio Library Council.

<<http://www.olc.org/marketing/>> [Consulta: 22/01/2012].

86. RADFORD, Marie; SNELSON, Pamela (2008): *Academic Library Research: Perspectives & Current Trends*, Chicago: Association of College and Research Libraries. ACRL publications in librarianship, 59.

87. RIAL CASTAÑEDA, Joaquín Enrique; CABO MORENO, Julián DE (2008): *Cuenta de Resultados*, Madrid: Editado por el Departamento de Publicaciones del IE.

88. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “From Goods to Service: Divergences and Convergences of logics”, *Industrial Marketing Management*, 37 (3): 254-259.

89. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Service-dominant logic: Continuing the evolution”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 1-10.

90. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2008): “Why Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1): 25-38.

91. *American Marketing Association* (2007): “Marketing’s new definition, American Marketing Association”, *Marketing News*, 17 de diciembre.

<<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.asp>> [Consulta: 10/08/2011].

92. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2007): *Solos o acompañados: la tecnología y el conocimiento aplicados al desarrollo de las bibliotecas*. Memoria del XIII Coloquio Internacional de Bibliotecarios. Redes bibliotecarias: espacios de bienes comunes, Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara, Coordinación de Bibliotecas: 73-85. <http://www.rebiudg.udg.mx/coloquio/docs/memorias/XIII_CIB_2006.pdf> [Consulta: 23/09/2012].

93. ANGLADA I DE FERRER, Lluís M. (2007): “Collaborations and

alliances social intelligence applied to academic libraries”, *Library Management*, 28 (6-7): 406-415.

94. CUIYING Mu (2007): "Marketing academic library resources and information services to international students from Asia", *Reference Services Review*, 35 (4): 571-583.

95. CHENEY, K. (2007): “Marketing law libraries: strategies and techniques in the digital age”. *Legal Reference Services Quarterly*, 26 (1/2): 281-299.

96. DUKE, Lynda M.; TUCKER, T. (2007): “How to Develop a Marketing Plan for an Academic Library”. *Technical Services Quarterly*, 25 (1): 51-68.

97. FERNÁNDEZ MARCIAL, Viviana (2007): “Marketing library and information services: international perspectives”. *El profesional de la información*, 16 (1): 82-83.

98. HALLMARK, Elisabeth K.; SCHWARTZ, Laura; ROY, Loriene (2007): “Developing a long-range and outreach plan for your academic library. The need for a marketing outreach plan”, *College & Research Libraries News*, 68 (2): 92.

99. HERRERA MORILLAS, José Luís; PÉREZ PULIDO, Margarita (2007): “Cultura y marketing en las bibliotecas públicas españolas: actividades, iniciativas y recursos”, *El profesional de la información*, 16 (1): 62-76.

100. MARCOS RECIO, Juan Carlos; SÁNCHEZ VIGIL, Juan Miguel; VILLEGAS TOVAR, Ricardo (2007): *Los retos del documentalista-planner en la comunicación publicitaria*, Santiago de Compostela: FESABID.
<<http://www.eci.uaslp.mx/Daudiovisual/documentos/DOCUMENTACION%20AUDIOVISUAL/MODULO%20IV%20LOPEZ%20YEPES%20ALFONSO/Publicidad/Lecciones/13.pdf>> [Consulta: 11/09/2012].

101. MARCOS RECIO, Juan Carlos; DE LA CUADRA DE COLMENARES, Elena (2007): *Nuevos formatos en creación publicitaria en televisión*, <[http://eprints.ucm.es/7074/1/Nuevos formatos en creacion publicitaria.pdf](http://eprints.ucm.es/7074/1/Nuevos_formatos_en_creacion_publicitaria.pdf)> [Consulta: 20/05/2012].
102. PICKARD, A.J. (2007): *Research methods in information*, London: Facet: 21-22.
103. *Red de Bibliotecas Universitarias Españolas* (REBIUN) (2007): *Anuario de las bibliotecas universitarias y científicas españolas 2007*, Madrid: REBIUN. Comisión Sectorial de la CRUE <http://www.crue.org/export/sites/Crue/Publicaciones/Documentos/Anuario_Rebiun/anuario2007.pdf> [Consulta: 04/05/2012].
104. STANTON, William J. [et al.] (2007): *Fundamentos de marketing*, México: McGraw-Hill Interamericana.
105. STERN, Arthur; WAKABAYASHI, Chie (2007): “Are You Ready for Web 2.0 Marketing?”, *J@pan Inc.*; Summer, 72: 6.
106. VACAS AGUILAR, Francisco; DANS, Enrique (2007): *Teléfonos móviles: la nueva ventana para la comunicación integral*, Las Rozas (Madrid): Creaciones Copyright.
107. VARGO, S.L. (2007): “On a Theory of Markets and Marketing: from Positively Normative to Normatively Positive”, *Australasian Marketing Journal*, 15 (1): 53-60.
108. EÍTO BRUN, Ricardo (2006): “Lisa vs Lista: estudio comparativo”, *El profesional de la información*, 15 (6): 436-451.
109. FISHER, P.; PRIDE, M. (2006): *Blueprint for your library marketing plan: a guide to help you survive and thrive*, Chicago: American Library Association.
110. KOTLER, Philip (2006): *Dirección de Marketing*, Pearson Prentice

Hall: 329. 12ª ed.

111. SCOTT, Carlson (2006): “Libraries Must Showcase Their Many Resources, Study Suggests”, *The Chronicle of Higher Education*, 52 (18).

112. WESTWOOD, John (2006): *How to write a marketing plan*, London; Philadelphia: Kogan Page.

113. ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. (2006): *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, Boston: McGraw-Hill/Interamericana de España. 4th ed.

114. BROPHY, P. (2005): *The academic library*. London: Facet. 2nd ed.

115. GOÑI ZABALA, J.M. (2005): *El espacio europeo de educación superior, un reto para la universidad: Competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario*, Barcelona: Editorial Octaedro.

116. GORMAN, G.E.; CLAYTON, P. (2005): *Qualitative research for the information professional*, London: Facet: 3. 2nd ed.

117. GRAY WEINER, Sharon (2005): “The History of Academic Libraries in the United States: a Review of the Literature”, *Library Philosophy and Practice*, 7 (2).

118. HOOD, Barbara [et al.] (2005): *Communicating with Users Group Executive*, George A. Smathers Libraries Summary. Florida: University of Florida.

<<http://www.uflib.ufl.edu/committees/communicating/xsummary.pdf>>

[Consulta: 04/09/2012].

119. KUMAR, Nirmalya; GARCÍA MADERA, Marta (2005): *El marketing como estrategia: Claves para innovar y lograr crecimientos sostenidos*, Barcelona: Ediciones Deusto.

120. LÓPEZ YEPES, José (2005): *Las tesis doctorales: producción, evaluación y defensa*, Madrid: Fragua.

121. MacDONALD, Karen I.; VAN DUINKERKEN, Wyoma (2005): "Distance Education and Virtual Reference: Implementing a Marketing Plan at Texas A&M University", *Journal of Library & Information Services In Distance Learning*, 2 (4): 29-40.

122. MASSÍSIMO I SÁNCHEZ DE BOADO, À. (2005): "Màrqueting bibliotecari: una realitat en desenvolupament". *Item: Revista de biblioteconomia i documentació*, 39: 5-25.

123. ORERA ORERA, Luisa (Ed.) (2005): *La biblioteca universitaria: Análisis en un entorno híbrido*, Madrid: Editorial Síntesis.

124. PAULRE, Bernard (2005): "Genese et enjeux de l'economie cognitive", *Problèmes Économiques*. 2883 (28): 5-15.

125. PERREAULT, William D.; McCARTHY E. Jerome (2005): *Basic marketing: a global managerial approach*, Boston, Mass: McGraw-Hill. 15th ed.

126. SCHMIDT, Janine (2005): *Unlocking the Library: Marketing Library Services: a case study approach*, Australia: University of Queensland.

127. WILSON, Ralph F. (2005): "The Six Simple Principles of Viral Marketing", *Web Marketing Today*, February 1, <http://www.wilsonweb.com/wmt5/viral-principles-clean.htm> [Consulta: 25/08/2012].

128. FERNÁNDEZ GÓMEZ, Eva (2004): *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*, Madrid: ESIC.

129. FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Luís M. (2004): "La Biblioteca universitaria y el Espacio Europeo de Educación Superior". *En Boletín de ANABAD*, 4 (11/12).
<http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10355/1/La_Biblioteca_universitaria_y_el_Espacio_Europeo_de_Educacion%20Superior.pdf> [Consulta:

20/05/2011].

130. KOTLER, Philip (2004): *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*, Madrid: Pearson Education.

131. KUMAR, Nirmalya (2004): *Marketing as strategy: understanding the CEO's agenda for driving growth and innovation*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

132. LOVELOCK, Christopher [et al.] (2004): *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones, y Recursos Humanos*, México: Pearson Educación de México.

133. MARCOS RECIO, Juan Carlos; GARCÍA JIMÉNEZ, Antonio; NUÑO MORAL, María Victoria (2004): *Gestión de la documentación en la publicidad y en las relaciones públicas*. Madrid: Editorial Síntesis.

134. POWELL, Ronald R.; CONNAWAY, Lynn Solipigni (2004): *Basic research methods for librarians*, Westport: Libraries Unlimited: 59. 4th ed.

135. SMITH, Adam Y CANNAN, Edwin (2004): *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*, México: Fondo de Cultura Económica, 2ª ed. 13ª reimp.

136. VARGO, S.L.; LUSCH, R.E (2004): "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing". *Journal of Marketing*, 68 (1): 1-17.

137. WALTERS, S. (2004): *Library marketing that works!*, New York: Neal-Schuman.

138. AGÜERO, Ana; MARTÍNEZ Juan Luís; SIMÓN, Cristina (2003): *La acción social de la empresa: alianzas entre empresas e instituciones no lucrativas: el caso español y latinoamericano*, Madrid [etc.]: Financial Times-Prentice Hall.

139. Association of College and Research Libraries (ACRL) (2003): *Strategic Marketing for Academic and Research Libraries Facilitator Guide*, Chicago: Provided by ACRL, 3M, Inc., and A.B. Reynolds for use in

America's libraries.

140. BARRENECHEA RODRÍGUEZ, Julián (2003): *Marketing mix*, Madrid: Instituto de Empresa IE Learning.net <http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/Marketing_mix/Marketing_mix/index.html> [Consulta: 06/09/2012].

141. CEYNOWA, Klaus [et al.] (2003): *Cost management for university libraries*, München: Saur.

142. *Comisión de las Comunidades Europeas* (2003): El papel de las universidades en la Europa del conocimiento, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, 05.02.2003 COM (2003) 58 final. : 5. <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0058:FIN:ES:PDF>> [Consulta: 4/02/2011].

143. CRESWELL, J.W. (2003): *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Thousand Oaks: SAGE: 15. 2nd ed.

144. CUESTA FERNÁNDEZ, Félix (2003): *Fidelización... un paso más allá de la retención: el marketing directo, el despliegue CRM y la empresa virtual*, Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

145. GLYNN, T.; Wu, C. (2003): "New roles and opportunities for academic library liaisons: a survey and recommendations". *Reference Services Review*, 31 (2): 122-128.

146. GUPTA, Dinesh K. (2003): "Marketing of library and information services: building a new discipline for library and information science education in Asia", *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 8 (2): 95-108.

147. MARCOS RECIO, Juan Carlos (2003). *Un nuevo concepto de información y documentación en los periódicos electrónicos: tesis doctoral*, Madrid: [Universidad Complutense], Servicio de Publicaciones.

148. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (2003): *Impacto de las publicaciones electrónicas en las unidades de información*, Madrid: Editorial Complutense.

149. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (2003): *Introducción a la administración de información*, Madrid: Editorial Síntesis.

150. ROMÁN, Ignacio; FERNÁNDEZ NIETO, José Luís (2003): *Marketing digital*. Madrid: Publicado por el Instituto de Empresa.
<http://multimedia.ie.edu/PRODUCTOS/m_digital/m_digital_i.pdf>
[Consulta: 23/07/2012].

151. GUPTA, Dinesh K.; JAMBHEKAR, Ashok (2002): “Developing a Customer-Focus Approach to Marketing of Library and Information Services”. *DESIDOC Bulletin of Information Technology*, 22 (3): 5-13.

152. HISLE, W. Lee (2002): “What are the big issues of academic librarianship?” *College & Research Library News*, 63 (10).
<<http://www.ala.org/acrl/proftools/recruiting/topissuesfacing>> [Consulta: 07/07/2012].

153. KOTLER, Philip; KAREN, F. A. Fox (2002): *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall; [Harlow]: Pearson Education.

154. MIGUEL, Jesús M. DE; CAÏS, Jordi; VAQUERA, Elisabeth. (2001): *Excelencia: calidad de las universidades españolas*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

155. SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín (2001). *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*, Madrid: Pirámide.

156. AMBLER, Tim (2000). *Marketing y beneficios: sistemas de medición y creación de valor*, Madrid: Financial Times/Prentice-Hall.

157. HATTON, Ángela. (2000): *La Guía Definitiva del Plan De Marketing: La vía rápida y más inteligente para elaborar un plan de*

marketing, Madrid [etc.]: Financial Times, Prentice Hall, 2000.

158. ÁLVAREZ DE NOVALES, José Mario (1998): *Acción estratégica*, Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.

159. CHARLES, D. S. ; HIAM, Alexander (1998): *The Portable MBA in Marketing*, Nueva York: John Wiley and Sons, Inc.

160. DÍAZ CARPI, Fani (1998): *Marketing en los servicios de información. Biblioteca de la Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona*, Comunicación presentada en las IX Jornadas de Bibliotecas de Arquitectura, Tarragona, noviembre.

161. HART, C. (1998): *Doing a literature review: Releasing the social science research imagination*, London: SAGE: 32.

162. YOUNG, Heartsill (Ed.) [1988]. *Glosario ALA de Bibliotecología y Ciencias de la Información*, Madrid: Díaz de Santos: 360. Heartsill Young, editor; con la colaboración de Terry Belanger ... [et al.]; traducción, Blanca de Mendizábal Allende.

163. GRÖNROOS, C. (1997): *Strategic management and marketing in the service sector*, Lund: Studentlitteratur: Chartwell-Bratt.

164. MAÑAS MORENO, José Eugenio (1997): *Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio*. Biblioteca General. Campus de Albacete. Albacete: Universidad de Castilla La Mancha. <<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>> [Consulta: 14/12/2011].

165. SANTESMASES MESTRE, Miguel (1996): *Marketing: Conceptos y estrategias*, Madrid: Ediciones Pirámide.

166. VALLE GASTAMINZA, Félix DEL (1996): “Difusión de la información. Metodología y descripción de los instrumentos informativos”, En *Manual de Información y Documentación*, Madrid: Pirámide.

167. DODSWORTH, Ellen (1995): “Marketing Academic Libraries: A

Necessary Plan”, *Journal of Academic Librarianship*, 24 (4): 320-22.

168. GÓMEZ HERNÁNDEZ, José A. (1995): *La función de la biblioteca en la Educación Superior. Estudio aplicado a la Universidad de Murcia*, Facultad de Filosofía. Departamento de Filosofía y Lógica, Universidad de Murcia. Director José Antonio Moreiro: 10. <<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10907/gomezhernandez.pdf?sequence=1>> [Consulta: 20/03/2012].

169. LAMBIN, J.J. (1995): *Marketing estratégico*, Madrid: McGraw-Hill. 3ª ed.

170. RAMOS SIMÓN, Luís Fernando (1995): *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*, Madrid: Editorial Síntesis.

171. ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. (1993): “The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service”, *Journal of Academy of Market Science*, 21 (1): 1-12.

172. SAVARD, Réjean (1988): *Directrices para la enseñanza de la comercialización en la formación de bibliotecarios, documentalistas y archiveros*, Programa General de Información y UNISIST. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, París: UNESCO. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0007/000798/079824so.pdf>> [Consulta: 13/09/2012].

173. STAPLETON, J. (1986): *Cómo preparar un plan de marketing*. Bilbao: Ediciones Deusto.

174. LEVITT, Theodore (1981): “Marketing intangible products and product intangibles”, *Harvard Business Review*, 59 (3): 94-102.

175. UNESCO (1970): *Actas de la Conferencia General 16ª Reunión 12 de octubre-14 de noviembre, París, 1970. Volumen 1. Resoluciones*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114046s.pdf>>
[Consulta: 20/03/2012].

176. GREAT BRITAIN. University Grants Committee (1921): *Returns from universities and university colleges in receipt of Treasury grant*, London: H.M.S.O.

